



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

**La comunicación efectiva a través de las herramientas lingüísticas del
Coaching Ontológico**

**Una propuesta para la mejora del Diseño Curricular del Profesorado de Nivel
Inicial del Instituto Sagrado Corazón**

Alumna: Lic. Diana Lía Di Croce

Directora: María Elena Bertorello

Buenos Aires, diciembre 2018

Agradecimientos

A mi increíble familia, por el amor con que me comprendieron, acompañaron y alentaron; y muy especialmente a mi esposo por el apoyo, paciencia y contención.

A mi directora, por la dedicación y orientación que me brindó durante todo el proceso de esta investigación, la buena predisposición y la constante cercanía.

A los que donaron su tiempo y sus conocimientos para que pueda presentar este proyecto con aportes valiosos.

A mis compañeros de curso, porque todos los momentos compartidos fortalecieron un increíble grupo humano que seguiremos manteniendo a pesar de las distancias.

A la Universidad y sus profesores, por enseñarme con idoneidad, responsabilidad, compromiso y ética.

A Dios, por ayudarme a sostener la energía y el entusiasmo para lograr el objetivo de culminar la maestría.

A la vida, por mostrarme que podemos llegar a cumplir nuestros sueños.

ÍNDICE GENERAL	3
Índice de siglas	7
Prólogo	8
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO 1. Comunicación. Concepto.	17
1.1. Definición y características.....	17
1.2. Comunicación efectiva: definición y características.....	22
1.3. Componentes básicos de la comunicación efectiva:	22
1.3.1. El lenguaje verbal: las palabras y los significados.....	26
1.3.2. El lenguaje gestual: emocionalidad y corporalidad.....	31
1.3.3. Los mensajes como unidad congruente.....	35
1.3.4. La escucha activa.....	37
CAPITULO 2: Coaching. Bases teóricas y conceptuales	44
2.1. Antecedentes históricos.....	48
2.2. Definición y sustentos teóricos básicos.....	48
2.3. Coaching Ontológico: fundamentos, definición y características	50
2.4. La ontología del lenguaje: postulados y principios básicos	53
2.5. Herramientas lingüísticas fundamentales.....	58
CAPITULO 3: La función pedagógica del coaching	63
3.1. Definición, desarrollo y diferentes perspectivas de la función pedagógica.....	63

3.2. Indicadores del aporte del coaching al proceso de aprender a aprender	65
CAPITULO 4: Diseño Metodológico del Trabajo de Campo de esta investigación	71
4.1. Objetivos.....	71
4.1.2. Objetivos generales	72
4.1.3. Objetivos específicos.....	72
4.2. Diseño de la investigación.....	72
4.3. Contexto y población de trabajo.....	73
4.4. Instrumentos para la recolección de datos.....	74
4.5. Observación documental.....	75
CAPITULO 5: Análisis del Diseño Curricular del Profesorado de Nivel Inicial del Instituto Sagrado Corazón	76
5.1. Análisis de algunas materias de este Diseño Curricular.....	77
5.2. Cuadro N° I: Contenidos teóricos seleccionados y Contenidos teóricos propuestos	78
5.3. Reflexiones acerca de lo observado en este análisis.....	83
CAPITULO 6: Análisis de las entrevistas a expertos y docentes	84
6.1. Presentación de los entrevistados.....	84
6.2. Entrevistas a expertos: respuestas y análisis	86

6.3. Cuadro N° II: Respuestas de expertos relacionadas con las dimensiones definidas	87
6.4. Reflexiones acerca de las semejanzas en las respuestas de expertos	94
6.5. Entrevistas a docentes del Instituto Sagrado Corazón: respuestas y análisis	96
6.6. Cuadro N° III: Respuestas de docentes relacionadas con las dimensiones definidas.....	97
6.7. Reflexiones acerca las semejanzas en las respuestas de docentes del Profesorado de Nivel Inicial del Instituto Sagrado Corazón	102
Capítulo 7: Conclusiones y propuesta de mejora	104
7.1. Conclusiones de esta investigación.....	104
7.2. Propuesta de mejora.....	105
Referencias bibliográficas.....	109
Anexos.....	112
1. Entrevista a expertas en Coaching Ontológico	112
2. Respuestas a entrevista a expertas en Coaching Ontológico	114

3. Respuesta a entrevista abierta a experto en Formación	
Docente	130
4. Entrevista a docentes del Profesorado de Nivel Inicial del	
Instituto Sagrado Corazón	142
5. Respuestas a entrevista a docentes del Profesorado de	
Nivel Inicial del Instituto Sagrado Corazón	145

Índice de siglas:

CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

ICF: International Coach Federation

ISC: Instituto Sagrado Corazón

NI: Nivel Inicial

NP: Nivel Primario

PNL: Programación Neurolingüística

Prólogo:

Hace muchos años, mientras cursaba mi carrera universitaria, leí un libro "Principios de Filosofía" de Carpio y en uno de sus capítulos se relataba la historia de un amigo de Sócrates, Querefonte, en situación de ir a visitar el oráculo del dios Apolo, para consultarle sobre quién era el más sabio de todos los hombres, obteniendo por respuesta, "Sócrates". Al enterarse de esta respuesta, Sócrates queda perplejo y confundido, porque tiene conciencia de estar lleno de dudas en lugar de conocimientos, por lo cual para él hay dos opciones: o el dios ha mentido o se ha equivocado, lo que era poco probable, o las palabras de oráculo esconderían algún sentido oculto que tendría relación con cuál era el objetivo de su vida. A partir de la respuesta que el dios había dado se propone interrogar a todos aquellos que pasan por sabios y confrontará así si los demás saben más que él o no.

Comienza por los políticos y les pregunta ¿qué es la justicia?, a los poetas les pregunta si conocen el sentido más profundo de lo que dicen y a los artesanos (zapateros, herreros, constructores de navíos, etc.) sobre cómo hacen las cosas. Los únicos que sí saben sobre lo que hacen son los últimos, pero, consideran que esto les da sabiduría y capacidad para saber sobre política, poesía, etc.

Al final de la larga tarea de preguntar, Sócrates comprende la verdad profunda de la declaración del dios: los demás creen saber, cuando en realidad no saben ni tienen conciencia de esa ignorancia, mientras que él, posee esta conciencia de su ignorancia que a los demás les falta y entonces dice: "*Sólo sé que no se nada*"¹.

Y así comienza su estilo especial de filosofar, mediante el *diálogo*, como organización especial de preguntas y respuestas, convenientemente orientadas. Insiste en que su labor consiste sólo en ayudar o guiar al discípulo dialogando en lugar de disertar o conferenciar, entendiendo que el conocimiento en el sentido

¹ Frase que se le atribuye a Sócrates.

superior de la palabra es el saber que cada uno encuentra por sí mismo, de manera tal que al maestro le corresponde la tarea de servir de guía.

Y esta concepción del dialogar para permitir que cada uno encuentre el conocimiento, me envolvió mágicamente en la esperanza de que hoy, a muchísimos años de distancia, podríamos seguir sus pasos para propiciar espacios de encuentro para la reflexión y el descubrimiento, para el autoconocimiento y la apertura hacia el conocimiento del otro, donde el comunicarnos desde lo intelectual y desde lo emocional genere acercamientos enriquecedores y potenciadores de un mundo mejor.

Los invito a transitar este camino de investigación, para que compartan, al menos un poco mi pasión y mi anhelo de dar a conocer algunos caminos alternativos que pueden ayudar a comunicarnos mejor, estimando que si lo aprendemos desde niños los resultados podrían ser, desde mi perspectiva, un poquito mejores. Desde hace más de diez años investigo, estudio y enseño herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico a personas de diferentes ámbitos profesionales y educacionales, y tengo el enorme placer y honor de acompañarlos en el proceso de evolución personal, social y laboral, de admirarlos por los desafíos que asumieron y lograron superar y de alegrarme con ellos por cómo disfrutaban el sentirse mejor y desde allí aportarles a los que los rodean, el ser mejor persona.

Es por todo esto que me animo a pensar y a sentir que esto, también puede ser valioso en la formación docente.

Introducción:

Si están leyendo estas líneas es porque aceptaron la invitación, y lo agradecemos.

Tal como expresamos en el prólogo, las ideas y los conceptos que los antiguos nos legaron y que hoy recuperamos, parecen recobrar vida una y otra vez en los tiempos actuales. Desde la humildad y el respeto por ellos, nos animamos a asociarlos con este trabajo ... y ¿con qué los asociamos?: con la forma en cómo, en algunas circunstancias de nuestra vida, nos comunicamos con los demás. Podemos hacerlo desde: "lo sé todo", "sé más que el otro", "ya sé lo que me vas a decir", "ya sé lo que me quisiste decir ...". Y en otras situaciones nos comunicamos desde: "es sólo desde lo que yo sé", "desde mi perspectiva", "es sólo mi opinión, pero puede haber otras opciones además de la que a mí se me ocurre ahora" "y vos ¿qué opinas?" "mejor le pregunto qué me quiso decir antes de reaccionar, por las dudas haya entendido mal". Son alternativas diferentes, son posturas y estilos diferentes y en función de los estilos de comunicación que establecemos en los diferentes ámbitos de influencia donde nos desarrollamos, afectan, positiva o negativamente, las relaciones interpersonales que generamos cada día. La calidad de nuestras comunicaciones impacta en la forma en que nos conectamos con los demás, en cualquier ámbito de influencia.

La sociedad del siglo XXI se caracteriza por estar inmersa en una dinámica acelerada, donde encontramos un amplio abanico de situaciones que necesariamente nos desafían diariamente en nuestro "ser en el mundo": lo urgente por sobre lo importante, la resolución rápida de las situaciones porque el tiempo apremia, el exceso de actividades deja poco espacio para la reflexión y la tolerancia, los nuevos valores culturales asociados en ocasiones con la exclusión y la marginalidad, los cambios políticos internacionales y nacionales que generan incertidumbre en las personas y las organizaciones, el acceso más amplio a la información y a los medios, etc.

¿Qué efectos se han comenzado a observar en los sectores de nuestra sociedad, especialmente en el sistema educativo?

Uno de los efectos, y especialmente como resultado a la fácil y rápida accesibilidad a la información, es que los docentes están en constante necesidad de convertir sus clases en actividades atractivas y convertir a la escuela en un lugar participativo, interesante y al que los alumnos deseen asistir (Maturana, 2010).

¿Qué posibilidades tenemos para abordar estas situaciones con otras alternativas diferentes a las que se han utilizado hasta ahora? Por cierto, tendremos todas aquellas que estemos dispuestos a descubrir, incorporar y poner en práctica, considerando los aportes de las diferentes disciplinas que han estudiado y aportado nuevas formas de abordar el proceso de aprender a aprender y cómo la comunicación interpersonal puede colaborar a enriquecerlo junto a otras herramientas.

¿Qué necesitaríamos para comenzar a entendernos mejor? ¿Cómo nos podemos ayudar mutuamente, teniendo en cuenta los conceptos iniciales de Sócrates? ¿Dialogando nos formamos?

Si nos enfocamos en el ámbito educativo, ¿quiénes tienen la invaluable tarea de lograr una nueva manera de aprender-formar a los niños además de la familia? ¿Quiénes pueden intervenir con sabiduría y amor en el desarrollo de las bases de la identidad y equilibrio interior para manejar las exigencias de adaptación a los cambios en comunión con los padres?

El maestro es el soporte básico del cultivo de la humanidad y su labor está ligada al sentido humanista de la civilización, porque él pone las bases de todo el desarrollo intelectual futuro, de la persona plenamente humana, civilizadamente decente en compañía de los demás (Savater, 2005).

¿Qué conocimientos y habilidades necesitaría tener el/la educador/a para que le ayude a mantenerse victorioso/a en esta doble dimensión de la situación actual en la que se ve inmerso/a? Porque necesitará pilotear los avatares propios de la sociedad moderna, tanto en su vida personal como en la forma de enseñar, formar y sostener a los niños y a sus familias, que también están impactados por el estilo

de vida actual. Estudiando las teorías de la comunicación humana y el Coaching Ontológico estimamos que, algunos conocimientos y herramientas de ambas disciplinas, podrían ser un aporte valioso para que los docentes puedan desarrollar habilidades para la comunicación efectiva. Y si bien, puede resultar una estimación ambiciosa en tanto y en cuanto sería factible para cualquier institución educativa que desee incorporarlo, para este trabajo nos enfocaremos en una institución educativa específica, como lo es el ISC sito en la CABA. Es decir que, la pregunta inicial que hemos definido como inicio de esta investigación es la siguiente:

“¿Cómo incorporar la comunicación efectiva con herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico al Diseño Curricular del Profesorado de Nivel Inicial del Instituto Sagrado Corazón?”.

Y a partir de esta pregunta, es que diseñamos dos objetivos generales:

1. Indagar acerca de la importancia de desarrollar la comunicación efectiva con inclusión de herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico, en el Diseño Curricular del Profesorado de Nivel Inicial.
2. Analizar qué contenidos del Diseño Curricular del Profesorado de Nivel Inicial del Instituto del Sagrado Corazón abordan el desarrollo de la comunicación efectiva.

Nuestra intención es ofrecer, a partir de este trabajo, una propuesta de mejora institucional, que incorpore la comunicación efectiva con herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico en Diseño Curricular del Profesorado de NI del ISC.

Para elaborar y diseñar la propuesta de mejora para el Profesorado de NI del ISC hemos tenido en cuenta los conceptos teóricos básicos de las teorías y/o disciplinas que estudian la comunicación efectiva, el Coaching Ontológico y las herramientas lingüísticas que nos aporta y el análisis de algunas materias del Diseño Curricular del Profesorado de NI del ISC. Todos los temas serán desarrollados con el claro objetivo de facilitar su comprensión.

En cuanto al tema de la comunicación efectiva, compartiremos aportes de diferentes autores comprendiendo cada marco contextual en el que se han generado y en relación con el coaching expondremos sus orígenes, los conceptos teóricos que lo sustentan y nos enfocaremos muy especialmente en el Coaching Ontológico, al que también definiremos y enumeraremos las herramientas lingüísticas que consideramos más pertinentes para este trabajo.

Si bien, muchos años atrás, cuando escuchábamos la palabra *coaching* o leíamos algo al respecto, en general lo relacionábamos con el deporte y/o las organizaciones, hoy podemos decir que tiene una relación y aplicabilidad más estrecha con otros ámbitos, como la salud, el arte y la educación. Al remontarnos a su significado, encontramos que deriva del término *coach* que es de origen húngaro (Medina y Perichon, 2008; Reiss, 2007) y que designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas. Siguiendo así este planteamiento, se continuó con una analogía válida para entender el verdadero sentido del coaching, recuperando que dicho carruaje transportaba personas de un lugar a otro, de un lugar presente a otro deseado. (Gorrochotegui, 2011). La International Coach Federation - ICF - (2011) define el coaching como “la colaboración con los clientes, usuarios o destinatarios en un proceso creativo y estimulante que les sirva de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional.” Así, lo fundamental de este proceso se encuentra en que quien lo experimenta tome decisiones personales para ayudarse a sí mismo (Asociación Española de Coaching, 2011), enseñándole a aprender por medio de sus propias vivencias y desarrollando la capacidad de creer en sus potencialidades.

Villalonga (2003) ha definido al coaching como un proceso que lleva a poner en práctica el despliegue de potencialidades y el desarrollo de las capacidades profesionales. Igualmente, Rosinski (2008) lo describe como el arte de facilitar el desarrollo del potencial de las personas para alcanzar objetivos importantes y significativos. Por su parte, Hall y Duval (2010) lo entienden como la capacidad de refinar y perfeccionar las mejores habilidades o como una actividad que trabaja

jugando con las fortalezas personales y elimina aquellas cosas que están en el camino y sabotean la excelencia.

El rol del docente de Educación Inicial es hoy un rol que necesita de herramientas nuevas que propicien una comunicación efectiva tanto con los alumnos y sus padres, como con sus pares y directivos, ya que la comunicación es uno de los pilares básicos de las relaciones interpersonales junto con la confianza. Ambas permiten, entre otras cosas, el fortalecimiento de la autoestima, el respeto por el otro, la creación de valores y virtudes, la generación de responsabilidad y compromiso para el trabajo en equipo. El docente de nuestros tiempos, necesita ser un profesional con una elevada vocación de servicio y nuevos recursos para desarrollar capacidad de gestión emocional y de situaciones complejas, empoderamiento y una intervención eficaz, eficiente y competente en contextos complejos por la gran diversidad, heterogeneidad y dinámica cambiante de la sociedad. “Si un maestro se comporta respetuosamente -no atemoriza a sus alumnos, invita a la cooperación y reflexión- en eso se manifiesta una forma especial de interacción” (Maturana, 2010, p.148).

Así es que nos surgen los siguientes interrogantes en relación con los actuales diseños curriculares del Profesorado en NI en general y más específicamente en el del ISC: ¿Está contemplado dentro del Campo de Formación General el conocimiento de conceptos que permitan descubrir, incorporar y desarrollar habilidades relacionadas específicamente con la comunicación efectiva? ¿Existe en alguna unidad curricular la adquisición de herramientas que le permitan al docente comunicarse eficazmente con los alumnos construyendo relaciones interpersonales basadas en el crecimiento personal mutuo? ¿Podemos encontrar alguna instancia de práctica profesional que permita tomar conciencia sobre la forma de comunicarnos y detectar qué aspectos son importantes mejorar?

Y es en este punto precisamente, donde podríamos encontrar una conexión entre el desarrollo de la comunicación efectiva y el coaching, y más específicamente el Coaching Ontológico ya que cuenta con herramientas lingüísticas de alto valor agregado. El coaching apoya la experimentación con nuevas estrategias en el aula

(Hall y Duval, 2010; Gorrochotegui, 2011; Ward, 2012). Podemos comenzar a ver los problemas como oportunidades para explorar estrategias nuevas en lugar de verlas como estrategias negativas (Instituto Europeo del Coaching, 2011).

La particularidad de este marco teórico radica en que nuestro principal objetivo es sustentar la propuesta de incorporar la comunicación efectiva con herramientas lingüísticas fundamentales del Coaching Ontológico, al Diseño Curricular del Profesorado de NI del ISC, pues la consideramos como un pilar básico para la formación de los docentes. Estimamos que los contenidos en cuestión brindarán un aporte de valor significativo para un desempeño profesional de alta calidad, muy especialmente en el desarrollo de las comunicaciones interpersonales en el marco de una comunidad educativa inclusiva.

En el Capítulo 1 partiremos del concepto de comunicación, para luego enfocarnos en la comunicación efectiva, describiendo sus componentes básicos y la relación dinámica que existe entre ellos. El análisis resultante nos permitirá comprender cuán importante y valioso puede ser para cualquier persona aprender a comunicarse con efectividad, pudiendo considerarse que también lo sería para los alumnos que sueñen con ser futuros docentes, pues les brindarían estrategias para generar espacios de mayor entendimiento con todos los protagonistas de la comunidad educativa.

En el Capítulo 2 expondremos las bases teóricas y filosóficas-conceptuales del Coaching, lo que nos permitirá comprender qué es, cuáles son sus características y ámbitos de aplicación, el para qué resulta útil y conveniente. Hacia el final del capítulo nos enfocaremos en el Coaching Ontológico y las herramientas lingüísticas que pueden ser un aporte de valor significativo en relación con la comunicación efectiva.

En el Capítulo 3 analizaremos los aspectos esenciales de la función pedagógica del coaching y su implicancia en la formación de los alumnos que aspiren a ser docentes del NI del Profesorado del ISC.

Esta fundamentación teórica será el pilar para la investigación que expondremos en el diseño metodológico y sus resultados, generando el diseño de la propuesta innovadora que resultará objetivo principal de este trabajo.

Podemos inferir por lo escrito anteriormente, que el marco teórico que utilizaremos será interdisciplinario. Explorando el sentido de la palabra "interdisciplinariedad", descubrimos que "el prefijo *"inter"* (entre), indica que *entre* las disciplinas se va a establecer una relación. "La interdisciplinariedad, incorpora los resultados de las diversas disciplinas, tomándolas de los diferentes esquemas conceptuales de análisis, sometiéndolas a comparación y enjuiciamiento y, finalmente, integrándolas" (Tamayo y Tamayo, 2011, p. 5). Pero también quiere decir intercambio y cooperación (Morin, 1997, p. 15). En función de esto, es que decidimos conveniente considerar los aportes del Coaching, de la Comunicación y de la Educación.

Sólo podremos interrelacionarlos, si los conocemos, los analizamos y correlacionamos para lograr diseñar una propuesta de realización posible.

CAPITULO 1: La comunicación. Concepto

En este capítulo nos centraremos en primer lugar, en comprender y desarrollar el concepto de comunicación, ya que consideramos que la comunicación es uno de los sustentos básicos para establecer buenas relaciones interpersonales. En segundo lugar, nos enfocaremos en explicar los aspectos necesarios para que una comunicación sea efectiva. Sostenemos que la interacción entre las personas que desarrollan actividades en los diferentes ámbitos de influencia (personal, laboral, social, educativo, organizacional, institucional, etc.) se apoya y evoluciona a través de la comunicación que se establecen entre ellas y de la calidad que le brinden. Consideramos que los seres humanos tenemos la posibilidad de entablar comunicaciones efectivas y propiciar desde allí, mejores redes sociales, con lo cual, si es una herramienta útil para una persona en cualquier ámbito, más aún puede serlo para un/a docente en cuanto a relacionarse con los alumnos, sus pares, el equipo directivo, los padres y la comunidad educativa en general.

1.1. Definición y características

Para comprender qué es la comunicación, podemos remitirnos a diferentes autores y líneas de pensamiento, encontrando definiciones que incluyen componentes, procesos y resultados de distintas envergaduras. Para este proyecto sólo nos enfocaremos en aquellas que parten de considerar que las relaciones sociales son establecidas interactivamente por sus participantes, alejadas de visiones que la reducen a los medios de comunicación y que inauguran una nueva forma de comprender la comunicación, pues está más centrada en la interacción, en la comunicación interpersonal (fundamento de toda relación social).

Una de ellas es el Interaccionismo Simbólico, que debe su nombre a Herbert Blumer en 1938, al que se le suman autores como George Mead, Charles Horton Cooley y Erving Goffman. Las investigaciones de este equipo de estudiosos se apoyaron en una metodología cualitativa fundamentada en la técnica de la etnografía, a la que también se la conoce como observación participante: ellos la

eligieron porque estaban muy interesados en captar las acciones e interacciones de los individuos en sus marcos o escenarios naturales de desarrollo.

Desde esta teoría, se destaca la naturaleza simbólica de la vida social y Blumer (1968) establece las tres premisas básicas de este enfoque:

1. Los seres humanos actúan respecto de las cosas sobre la base de las significaciones que estas cosas tienen para ellos, o lo que es lo mismo, la gente actúa sobre la base del significado que atribuye a los objetos y situaciones que le rodean
2. La significación de estas cosas deriva, o surge, de la interacción social que un individuo tiene con los demás actores
3. Estas significaciones se utilizan como un proceso de interpretación efectuado por la persona en su relación con las cosas que encuentra, y se modifican a través de dicho proceso (Rizo, 2011, p.3)

De estas premisas se infiere que los interaccionistas simbólicos le asignan una importancia significativa a la capacidad de una persona para interpretar el mundo social teniendo en cuenta que ambos (persona y mundo) son procesos dinámicos. Por otro lado, sostienen que el lenguaje es un vasto sistema de símbolos, que posibilita la descripción de actos, objetos, etc. (Rizo, 2011). Otro de los aportes del Interaccionismo Simbólico es el concepto de "self" (sí mismo), desarrollado por Mead, definiéndolo como "la capacidad de considerarse a uno mismo como objeto, por lo cual tiene la capacidad de ser tanto sujeto como objeto" (Rizo, 2011, p.3). El desarrollo del "self" se logra desde la reflexión, ya que así podemos ponernos en el lugar de los demás. Y, por otro lado, Goffman (1959) aporta la idea de que la interacción social agota su significado social más importante en la producción de apariencias e impresiones de verosimilitud de la acción en curso, recuperando la acepción griega de "persona" (máscara). Su modelo fue conocido como análisis dramático de la vida cotidiana, donde recalca el importante papel dado a la interacción (comunicación) en la formación de la vida social y conceptualiza el "ritual" como un suceso constitutivo de la vida diaria del ser humano, expresado en el dominio del gesto, de la manifestación de las emociones y la capacidad para

presentar actuaciones convincentes ante otros. A partir de esto podemos decir que, para este autor, los rituales son complejos de símbolos que transmite información significativa para otros, acompañado por posturas corporales específicas en cada cultura (Rizo, 2011, p.4).

Considerando otras líneas de pensamiento, encontramos a un grupo de investigadores de los EEUU que proviniendo de diferentes disciplinas (lingüística, sociología, psiquiatría, matemáticas y antropología entre otras) formaron la Escuela de Palo Alto (localidad ubicada en las afueras de la ciudad de San Francisco, EEUU) y que también se los conoció como "Colegio Invisible" (1942) por carecer de una sede universitaria única y formalizada y que finalmente comenzaron a trabajar en el Mental Research Institute en 1959. Podemos mencionar a Gregory Bateson, Ray Birdwhistell, Edward Hall, Erving Goffman y Paul Watzlawick entre otros.

Ellos promueven el estudio de la comunicación como un proceso permanente y multidimensional partiendo del concepto de que "la comunicación es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas" (Bateson y Ruesch, 1984, p. 13) y sostienen tres premisas fundamentales, de las cuales dos son las que más conciernen a este trabajo: por un lado, que la esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción y por el otro, que todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo.

Para los autores que componen la Escuela de Palo Alto la comunicación:

Es un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento, tales como la palabra, el gesto, la mirada y el espacio interindividual (Rizo, 2011, p. 6).

Esta escuela de pensamiento sostiene a partir de lo dicho, un enfoque sistémico de la comunicación, a la que caracterizan por ser un conjunto de elementos que están en interacción constante y donde si uno se modifica, afecta la relación existente entre los otros elementos. Desde esta perspectiva la comunicación nos remite al concepto de sistema, comprendiéndola como un sistema abierto de

interacciones, que suceden en un contexto determinado y menciona tres principios sobre los cuales se desarrolla y que le permitirán al sistema un equilibrio funcional.

Nos dicen Watzlawick, Beavin y Jackson (1991) en su clásica obra "*Teoría de la comunicación humana*" que existen tres principios básicos del sistema: el de totalidad, el de causalidad circular y el de regulación.

Rizo (2011) los describe de esta forma:

- Totalidad: que implica que un sistema es algo más que la suma de sus elementos teniendo características propias diferentes a los que la componen
- Causalidad circular: que el comportamiento de cada una de las partes, forman parte de un complicado juego de implicancias mutuas, de acciones y retroacciones
- Regulación: refiriendo que necesariamente deben estar presentes reglas, normas y convenciones que regulen las interacciones del sistema (p. 3)

Estos principios básicos también refuerzan el concepto de que "un segmento aislado de comportamiento es algo que formalmente no se puede definir, es decir, que carece de sentido" (Watzlawick et.al., 1971, p. 37). Porque para esta escuela de pensamiento ha potenciado una nueva forma de abordar la comunicación, pues le asigna un papel importante al contexto en el que se produce como así también al qué y al cómo de los fenómenos comunicativos, a la perspectiva interaccional que, según Weakland (1977) es:

"...algo nuevo... examina los acontecimientos y los problemas en términos de comportamientos entre individuos de un sistema de relaciones sociales... se dirige hacia el "qué" y el "cómo" de la situación (en vez de hacia el por qué o el quién) ... le interesa menos el origen o los fines últimos que la situación actual, así como el modo en el que se perpetúa y se podría modificar" (Rizo, 2011, p. 7).

Los investigadores de la Escuela de Palo Alto lo llamaron "*encuadrar las observaciones*" (Watzlawick et. al., 1971) que significa que es necesario aprender a mirar el entorno en donde se sucede un fenómeno comunicativo para poder comprender el hecho en su totalidad. Y esta implicancia sucede en el "aquí y ahora"

que enmarca la situación de interacción en el presente, más que en el pasado: se dota de mayor importancia al presente que al pasado, portadora del significado sustantivo que caracteriza a esa misma situación de interacción.

También dentro de este marco conceptual, Watzlawick (1991) aporta citando a Hall y Fajen (1956): “Para un sistema dado, el medio es el de todos los objetos cuyos atributos al cambiar afectan al sistema y también aquellos objetos cuyos atributos son modificados por la conducta del sistema” (p. 83). Además, señalan que cualquier objeto es especificado por sus atributos. Los objetos pueden ser seres humanos individuales, y los atributos en este contexto, podrían ser sus conductas comunicacionales, lo que ayudaría a considerar a los objetos interaccionales más que como individuos, como “personas que se comunican con personas”. Comenta además que para Hall y Fajen las relaciones dadas dentro de un contexto también dependerán del problema de que se trate, pudiendo considerárselas como importantes, interesantes, triviales o poco esenciales, siendo la decisión de cada persona que forme parte de ese contexto. Es por esto, que cada uno responde con su propia definición de la relación, pudiendo confirmar, rechazar o modificar la del otro.

Desde aquí partimos a la cuestión del significado, pero más que con una connotación semántica, lo es con una existencial, ya que en función de la entidad existencial que cada uno le brinde al otro se podrá iniciar una relación con mayor reconocimiento y respeto, a lo que será importante sumarle recursos personales y habilidades que permitan crear y sostener calidad en la comunicación que mejore la relación. Sostienen que la comunicación es un proceso social permanente que integra un gran número de modos de comportamiento, como pueden ser la palabra, el gesto, la mirada y el espacio individual.

A modo de síntesis de estas dos escuelas, podemos decir que los aportes del Interaccionismo Simbólico y de la Escuela de Palo Alto nos remiten reconocer a la comunicación como la base de la interacción social, pilar de la construcción del mundo social, posibilitando la cultura y el aprendizaje desde donde cada persona adquiere su propio sentido del ser, su carácter e identidad (Rizo, 2011).

A partir de todo lo expresado hasta ahora, es que nos animamos a definir a la comunicación como un proceso dinámico entre emisor/es y receptor/es, en un contexto determinado, en el que se intercambian mensajes a través de diferentes canales y niveles, que generan influencia y resultados de diversa calidad, en todos los participantes. Por lo tanto, a continuación, nos enfocaremos en la comunicación efectiva y en los siguientes componentes básicos: el lenguaje verbal, el lenguaje corporal, el mensaje y la escucha.

1.2. Comunicación efectiva: definición y características

¿A qué nos referimos con comunicación efectiva? ¿Qué factores, elementos o habilidades posibilitan una comunicación efectiva? En una primera aproximación, casi desde el sentido común, podríamos inferir que la comunicación efectiva es una forma de poder comunicarnos de una manera clara, concisa y entendible, tanto para el que emite los mensajes como para el que recibe el mensaje. Cuando las personas se comunican con efectividad, logran reducir las diferencias entre lo que dicen y lo que el otro interpreta.

Para poder desarrollar una comunicación efectiva, es necesario contar con capacidades de comunicación y de relación, a saber:

La comprensión de las experiencias subjetivas de las personas, una serie de principios e indicadores para reconocer los patrones de pensamiento y conducta de las personas y un conjunto de capacidades operativas y de técnicas para influir en dichos patrones de pensamiento y conducta (Dilts, 1998, p 163).

Según Dilts, el desarrollo de estas capacidades, permiten crear un contexto de apertura, flexibilidad, comprensión y participación y además que los protagonistas muestren actitudes positivas que ayuden a potenciar el dinamismo del proceso comunicativo. Cuando una comunicación es efectiva, se logra una sintonía que es percibida como una danza, donde los que participan logran un contexto de sincronía enriquecedora, que se percibe como unidad plena.

Una disciplina que también ha realizado muchos aportes al estudio de la comunicación efectiva es la Programación Neurolingüística (PNL), que tiene sus orígenes a principios de los años setenta y que fue creada por John Grinder (lingüista) y Richard Bandler (matemático). Juntos estudiaron a tres psiquiatras importantes de la época: Fritz Perls, innovador psicoterapeuta y creador de la escuela conocida como Gestalt; a Virginia Satir, una psiquiatra familiar que era capaz de resolver difíciles relaciones familiares (situaciones que para muchos terapeutas consideraban intratables) y a Erickson hipnoterapeuta. Bandler y Grinder anhelaban identificar los patrones de conducta que utilizaban los terapeutas para lograr cambios positivos en sus pacientes. Si bien cada uno de ellos tenía su propio estilo y personalidad, los tres empleaban sorprendentemente patrones similares en lo fundamental y por eso los estudiaron, depuraron y construyeron un modelo muy interesante y práctico que puede emplearse para una comunicación efectiva, cambio personal, aprendizaje acelerado y por supuesto, una mejor calidad de vida. Es importante resaltar que también se han relacionado con Bateson, un antropólogo británico que ha escrito mucho sobre comunicación y teoría de sistemas, como así también sobre biología, cibernética, antropología y psicoterapia, del que han incorporado conceptos importantes desarrollados por él.

Consideramos oportuno explicar un poco más sobre qué es la PNL, para lo cual, en primera instancia, referiremos qué significa su nombre. Programación: se refiere a las maneras (programas) que podemos escoger para organizar nuestras ideas y acciones a fin de producir resultados. Neuro: recoge la idea fundamental de que todo comportamiento proviene de nuestros procesos neurológicos de visión, audición, olfato, gusto, tacto y sentimiento, ya que cuerpo y cerebro forman una unidad inseparable que es el ser humano y nos relacionamos con el mundo a través de los sentidos. Y por último lingüística que significa que usamos el lenguaje para ordenar nuestros pensamientos y conducta y para comunicarnos con los demás. En resumen, la PNL trata de la estructura de la experiencia humana subjetiva, es decir cómo organizamos lo que vemos, oímos y sentimos, cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos. También nos permite explorar cómo

describimos con el lenguaje y cómo reaccionamos, tanto intencionalmente como no, para producir resultados.

Es el arte y la ciencia de la excelencia personal. Es un arte, porque cada uno da su toque único personal y de estilo a lo que está haciendo, y eso nunca se puede expresar con palabras o técnicas. Es una ciencia, porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por individuos sobresalientes en un campo para obtener resultados sobresalientes. Este proceso se llama modelar, y los modelos, habilidades y técnicas descubiertas tienen un uso cada vez mayor en el campo de la educación, asesoramiento y negocios para conseguir una comunicación más efectiva, tener un mayor desarrollo personal y acelerar el aprendizaje. (O'Connor y Seymour, 1993, p.28).

Nos permite encontrar más caminos posibles, más opciones para solucionar situaciones que nos impiden o complican el logro de nuestros objetivos.

De forma sintética podemos decir que algunos de los temas relevantes que aporta la PNL son:

1. Estamos comunicándonos constantemente
2. Nunca tenemos la percepción completa del mundo externo: sólo tenemos una representación personal del mundo externo que constituyen los modelos mentales
3. Las creencias y los valores actúan como filtros de nuestras percepciones
4. El lenguaje puede ser desafiado a través del metamodelo, ya que nos permite comprender mejor su estructura profunda y su estructura superficial
5. Los mensajes pueden ser interpretados como una unidad, donde analizamos la congruencia entre el lenguaje verbal y el corporal (Mohl, 2003)

¿Hay alguna relación entre comunicación efectiva y comunicación asertiva? Algunos autores, que han trabajado sobre la comunicación asertiva la como la

capacidad de expresarse, transmitiendo mensaje de sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás de una manera honesta, oportuna, profundamente respetuosa, cuya meta fundamental es lograr una comunicación satisfactoria hasta donde el proceso de la relación humana lo haga necesario (Aguilar, 2002, pp. 84 - 85), o como el conjunto de respuestas verbales y no verbales, parcialmente independientes y situacionalmente específicas a través de las cuales un individuo expresa en un contexto interpersonal sus necesidades, sentimientos, preferencias, opiniones o derechos sin ansiedad excesiva y de manera no aversiva, respetando todo ello en los demás, que trae como consecuencia el autorreforzamiento y maximizar la probabilidad de conseguir refuerzo (Parra, 2003)

Fragoso (1999) plantea que los maestros son asertivos cuando tienen claras sus expectativas y las siguen con las consecuencias establecidas y por lo tanto los alumnos responderán en relación con ello.

¿Y podríamos considerar que la comunicación efectiva participa de la generación de eficiencia y eficacia en un grupo de personas o en un equipo de trabajo? Primero definiremos qué significan eficiencia y eficacia. Podemos decir que la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo es eficiencia, es decir, cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. En cambio, eficacia es el nivel de consecución de metas y objetivos, refiriéndose más a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos (Peluffo, 2015, p.184). Dentro de un buen equipo (que seguramente formarán los futuros docentes) será necesario saber pedir y ofrecer, ya que los pedidos están más relacionados con las necesidades, por lo tanto, si hacemos un pedido de manera eficiente, tendrá que contener las condiciones de satisfacción. ¿Qué es lo que quiero/necesito? ¿Para cuándo? ¿Dónde? ¿Para qué? ¿Con quiénes? ¿A quién lo pido? Un pedido bien hecho puede ser mejor evaluado y comprender a qué se compromete la persona que asume responder a él. Esto genera confianza que es una de las emociones básicas necesarias para cualquier relación interpersonal y mucho más para crear buenos equipos de trabajo.

1.3. Componentes básicos de la comunicación efectiva

Entendemos que la comunicación efectiva se sustenta en la coordinación sincronizada de los componentes básicos de un proceso comunicativo, por lo cual describiremos primero, las características de cada uno de ellos, a saber: el lenguaje verbal, el lenguaje gestual, los mensajes y la escucha activa. Luego explicitaremos las estrategias comunicativas resultantes de la adecuada utilización y coordinación entre ellos.

1.3.1. El lenguaje verbal: las palabras y los significados.

Si consideramos que uno de los componentes básicos de la comunicación es el lenguaje, al que concebimos por las teorías expuestas anteriormente como un fenómeno social, un fenómeno relacional, esto nos permite reflexionar sobre la importancia que tienen la comunidad a la cual pertenecemos en la creación y desarrollo del lenguaje en las personas. La familia, la escuela, los grupos sociales, las comunidades, las religiones, la cultura en general influirán en la calidad del desarrollo del lenguaje y por ende de las comunicaciones que se establezcan entre ellos. Watzlawick (1971) nos dice:

Un individuo no comunica; participa en una comunicación o se convierte en parte de ella. Puede moverse o hacer ruidos... pero no comunica. De manera similar, puede ver, oír, gustar o sentir, pero no comunica. En otras palabras, no origina comunicación, sino que participa en ella. Así, la comunicación como sistema no debe entenderse sobre la base de un simple modelo de acción y reacción, por compleja que sea su formulación. Como sistema, debe entenderse a un nivel transaccional (p. 44).

Si bien al nacer el lenguaje nos espera, también podemos influir en el tipo de lenguaje que iremos creando para decirnos “quién somos”.

El lenguaje de las palabras constituye uno de los rasgos humanos más distintivos (Manes, 2014, p. 90).

Desde el aporte de las neurociencias encontramos que el lenguaje humano funciona a partir de redes cerebrales complejÍsimas, involucrando a dos centros claves como son el área de Broca y el área de Wernicke. Al primero se la asocia con la producción del lenguaje y a la segunda con la comprensión del lenguaje. Los estudios antropológicos dan cuenta de que muy probablemente, algunos aspectos evolutivos como por ejemplo el bipedalismo han podido contribuir a la evolución del lenguaje, el refuerzo de la capacidad de comunicación gestual y el desarrollo de la memoria episódica (recordar y comunicar eventos).

Y desde las antiguas y variadas tradiciones culturales recuperamos el valor y el significado que se le ha dado al lenguaje. Los egipcios sienten una gran fascinación con el lenguaje y su poder, pues piensan que el secreto de las cosas se esconde en su nombre y que el saber el nombre de algo, o de alguien, nos confiere poder sobre aquello. Considerándolos además como inventores de una de las primeras formas de escrituras, pensaban que habían logrado dar con el secreto que le da inmortalidad a la palabra. (Echeverría, 2008). Para los griegos en cambio, la palabra aparece como parte de la reflexión filosófica: por un lado, para Heráclito la palabra (logos) es el principio de todas las cosas y por el otro, para los sofistas, el lenguaje representa el núcleo insustituible de todo aprendizaje y del desarrollo de las virtudes cívicas propiciando la convivencia social y la democracia. (Echeverría, 2008).

Con el paso de los años, encontramos que para el mundo judío la palabra crea y también compromete: “Hágase la luz” dijo el Señor y la luz se hizo, y luego estableció un vínculo con su pueblo cuando le entregó su palabra a los profetas: la palabra transforma, tiene poder de conversión. Esto luego lo continúa el cristianismo, para el cristiano la creación del mundo es la expresión de ese inmenso poder de la palabra divina y está en constante conversación con su Dios.

Sin embargo, también apareció la visión metafísica que duraría más de dos mil años, que sostenía que el lenguaje estaba a merced del poder de la razón. Todas las concepciones descritas han ido evolucionando hasta nuestros días, ofreciendo diferentes caminos de interpretación y de aplicación.

Heidegger, es uno de los filósofos que se enfoca en la “pregunta por el ser” que gira en torno a la noción de DASEIN, asociada a ser-en-el-mundo, siendo un ser que es capaz de preguntarse por el ser humano, la “pregunta ontológica”. Para él es imposible separar el ser que somos del mundo que tal ser constituye, ser y mundo están indisolublemente unidos y cualquier modificación en uno de estos términos, implica un cambio en el otro. El lenguaje para Heidegger, “es la morada del ser”, los seres humanos vivimos “en” el lenguaje (Echeverría, 2008, p. 37).

Algunos autores que estimamos han contribuido a esta evolución son por ejemplo Edward Sapir, que es considerado como uno de los referentes más importantes de la antropología lingüística. Relata Bigot (2010) que Sapir considera que “el lenguaje es un método exclusivamente humano, no instintivo, de comunicar ideas, emociones y deseos por medio de un sistema de símbolos, ante todo auditivos, producido de manera deliberada” (p. 86) y que para él el lenguaje es la “faceta exterior del pensamiento”, aunque reconoce que no se puede pensar ni razonar sin palabras, al contrario, “el lenguaje es el molde del pensamiento” (p.87).

Continúa aportando Bigot (2010) que para Sapir la percepción de la realidad está mediatizada por el lenguaje y que sería imposible entrar en contacto con la realidad sin recurrir al lenguaje. A partir de esta postura sobre la relación lengua/realidad, aparece el concepto de “relatividad lingüística” desarrollada por B.L. Whorf, y que luego se conoció como “hipótesis Sapir-Whorf” según la cual las lenguas determinan inconscientemente las cosmovisiones y las conductas de los hablantes, por lo tanto, hablamos de “determinismo lingüístico” (Bigot, 2010). A partir del estudio de numerosas lenguas (especialmente indoamericanas) analiza los esquemas formales y los conceptos relacionados que operan en los idiomas. Para Sapir los verdaderos elementos del habla, los elementos significantes, son series de sonidos que constituyen palabras o partes significantes de palabra o bien grupos de palabras. Cada uno de estos elementos es el signo externo de una idea determinada (un concepto único o varios conceptos conectados).

Si los elementos significantes, aislados del habla son los símbolos de conceptos, el caudal efectivo del habla puede interpretarse como un registro de

la fijación de esos conceptos en sus relaciones mutuas. La palabra puede ser un elemento significante de un concepto único, sin embargo, en otros casos la palabra encierra un concepto fundamental más concreto, pero por la adición de otros elementos fonéticos que corresponden a conceptos subsidiarios de categoría más abstracta, el concepto fundamental se modifica o define de manera más precisa (Bigot, 2010, p. 90).

El lenguaje, le proporciona a los seres humanos la posibilidad de dar sentido, que es uno de los aspectos más destacados de nuestra existencia. La capacidad de generación de sentido es una de las funciones más importantes que nos proporciona el lenguaje: las personas otorgan sentido a su vida y al mundo con y desde el lenguaje. (Echeverría, 2008, p. 61). Todas las sociedades humanas poseen algún tipo de lenguaje que se apoya en un sistema de signos y reglas formalmente definido, arbitrario y socializante. Existen a su vez, una serie de factores que intervienen en el desarrollo del lenguaje: biológicos, cognitivos y ambientales. Los primeros, son imprescindibles, aunque no suficientes, los segundos que propician el acceso al lenguaje (atención, memoria, percepción, imitación, afectividad) y los últimos que están íntimamente relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje y su calidad.

Watzlawick (1991) nos aporta:

Puesto que se utiliza una palabra para nombrar algo, resulta obvio que la relación entre el nombre y la cosa nombrada está arbitrariamente establecida. Las palabras son signos arbitrarios que se manejan de acuerdo con la sintaxis lógica del lenguaje. No existe ningún motivo por el cual las cuatro letras “g-a-t-o” denotan a un animal en particular. En última instancia, se trata sólo de una convención, no existe otra correlación entre ninguna palabra y la cosa que representa, con la posible, aunque insignificante excepción de las palabras onomatopéyicas. Como señalan Bateson y Jackson: “No hay nada parecido a cinco en el número cinco: no hay nada particularmente similar a una mesa en la palabra mesa (p.37).

Desde la PNL, el lenguaje es parte de la cultura en que nacemos y ésta se constituye en un marco contextual que referencia, en muchas ocasiones, el

significado que le damos a las palabras, como una herencia que va determinando a su vez, cómo vivimos y relatamos las experiencias de nuestra vida. Pero también nos aporta la posibilidad de reflexionar sobre que el lenguaje es algo diferente a la experiencia en sí misma, por lo tanto, podríamos utilizar diferentes palabras para explicar una experiencia o bien que esas palabras tengan diferentes significados, y así impactarían diferente forma de describir/comprender/valorar esa experiencia.

La habilidad de emplear el lenguaje con precisión es esencial para cualquier comunicador profesional. Ser capaz de emplear las palabras precisas... y determinar de manera precisa lo que una persona quiere decir con las palabras que usa, son habilidades valiosísimas en la comunicación (O'Connor y Seymour, 2010, p. 141).

Bandler y Grinder (1998) nos explican en su libro "La estructura de la magia 1", que existe una diferencia importante entre la velocidad, variedad y sensibilidad de nuestros pensamientos con el lenguaje que utilizamos para expresarlos, por lo cual lo que para ellos es necesario tener presente, es que existe por un lado la estructura profunda del lenguaje (niveles neurológicos profundos, inconsciente, compleja, global) y por el otro la estructura superficial (más consciente, sintética, simplificada, reducida). Es bastante común que, en muchas ocasiones, el proceso de resumir todo lo que pensamos, esté influenciado por omisiones, distorsiones, generalizaciones que pueden producir alteraciones en el mensaje que efectivamente queremos transmitir y modifiquen la idea, pensamiento y/o sentimiento original y seguramente el impacto que éste produce en los demás. Por ejemplo: es habitual escuchar a algunas personas que se expresan con palabras que han escuchado de otros (creencias, juicios, valores, etc.) y que ni siquiera tienen conocimiento de cuál es el significado que las sustenta o las originó, como podemos encontrar en esta expresión: "*Evidentemente, si el mundo sigue así vamos a terminar todos mal*". En otras oportunidades es tan grande la simplificación que puede faltar, por ejemplo, precisión de quién se está hablando o concretamente qué se está diciendo de alguien, pues es ambiguo o confuso, como en la siguiente frase: "*Dicen que se vienen mejoras a corto plazo*" y ocurre también que algunas

expresiones son tan generales que es complejo poner el foco en lo que se está escuchando: *“La gente es muy poco solidaria, así que nunca esperes nada de nadie”*.

Decir que nuestra comunicación, nuestra lengua, es un sistema, equivale a decir que tiene estructura, que existe un conjunto de reglas que identifican cuáles secuencias de palabras tendrán sentido, es decir, representarán un modelo de nuestra experiencia. A pesar de que habitualmente no estamos conscientes de la estructura en el proceso de representación y comunicación, esa estructura, es decir, la estructura de la lengua puede ser comprendida en términos de patrones o configuraciones regulares (Bandler y Grinder, 1980, p.45).

A partir de estas afirmaciones, los autores aportan que existen palabras cuyos significados son compartidos por muchas personas ya que resultan de consensos culturales (mesa, silla, cama, escuela, barrio, etc.) y otras que si bien en primera instancia pareciera podrían significar lo mismo para todos, si indagamos bien, cada persona le asigna un significado particular (felicidad, solidaridad, compromiso, responsabilidad, amor, etc.).

Se desprende de todo lo anteriormente dicho, cuán necesario resulta prestar especial atención a cómo construimos nuestros discursos lingüísticos y a cómo escuchamos los discursos de los demás: será importante tomarnos un tiempo para reflexionar sobre las palabras elegidas al hablar y para detectar si estamos entendiendo bien lo que recibimos.

1.3.2. El lenguaje gestual: emocionalidad y corporalidad.

Cuando hablamos de lenguaje gestual nos estamos refiriendo al acompañamiento corporal que hacemos consciente o inconscientemente a las palabras que decimos, es decir, a los movimientos que realiza nuestro cuerpo o partes de nuestro cuerpo (rostro, manos, brazos, pies, ojos, coloración de la piel, sudoración, tonos de voz, etc.) y que *“no son generalmente positivos o negativos en*

sí mismos, más bien, la situación y el mensaje determinarán su evaluación” (Givens, 2000, en Corrales Navarro. 2011).

Muchos psicólogos, neurólogos, cognitivos sociales e investigadores han realizado estudios para tratar de entender cómo funciona, qué nos muestra y cómo puede ser interpretado el lenguaje gestual, de los cuales sólo hemos seleccionado algunos como, por ejemplo, Ray Birdwhistell que fue pionero del estudio de la comunicación no verbal, de lo que denominó “cinésica”. Antropólogo estadounidense fue director del Eastern Pennsylvania Psiquiátrico Research Institute y profesor en la Annenberg School of Communications (1969-1988). Como académico e investigador se ocupó de la comunicación no verbal y del significado psicológico de los movimientos corporales, escribiendo varios libros al respecto. Realizó varios estudios desde los cuales, elaboró estimaciones sobre la cantidad de comunicación no verbal que tiene lugar en los seres humanos, y constató que las dos terceras partes de la comunicación personal no se verbaliza, sino que se atiende a otras pautas de interacción de base multisensorial. Para sus observaciones empleó recursos fílmicos, y a partir de los cuales sistematiza las pautas y expresiones del lenguaje no verbal (“kinesis” o “cinesis”), reconociendo formas paralingüísticas y sincronías intencionales en la expresión, que él llama modelo orquestal, en el que el cuerpo también transmite instancia de memoria. Trabajó con Bateson, Margaret Mead, la escuela de Palo Alto, Edward Hall y Watzlawick, que hicieron aportes valiosísimos en temas de comunicación humana y estimó que se pueden reconocer cerca de doscientas cincuenta mil expresiones faciales. (Reconoce que cerca del sesenta y cinco por ciento de la comunicación en una conversación cara a cara corresponde a la comunicación no verbal (Pease y Pease, 2006).

La primera obra que habla en exclusividad sobre la comunicación no verbal fue “La expresión de las emociones en los animales y en el hombre” de Darwin, publicada en 1872 en la que plantea que algunas expresiones no verbales de emociones básicas como el enojo, la alegría, el miedo y la tristeza son comunes y

universales entre todos los seres humanos, y que hasta inclusive, son compartidas con los primates y con otros mamíferos superiores.

Otro investigador y destacado profesor de Psicología de la Universidad de California, el Dr. Ekman, ha sido uno de los más importantes clasificadores de las emociones y sus relaciones con la expresión facial y que también reforzó las formulaciones de Darwin al sostener que las expresiones faciales involuntarias de las emociones son producto de la evolución de la especie humana, pues los seres humanos comparten muchas de las expresiones con los demás primates. Algunas son universales (las que muestran felicidad, repulsión, enojo, tristeza y desazón, temor y algunas más), es decir, son comunes en las personas más allá de la edad, sexo, raza o cultura y son la fuente más rica de información acerca de las emociones y revelan matices en los sentimientos fugaces (Ekman, 2010). También comenta este autor que en el rostro podemos detectar qué emoción se está sintiendo en un momento determinado con posibilidad de identificarla (excitación, sorpresa, alegría, temor, rabia, tristeza, etc.); si hay dos emociones mezcladas y la fuerza o intensidad con que aparece.

El tener registro de cómo nos expresamos nos permite también desarrollar mecanismos de control para elegir en forma consciente qué mostramos y qué no, aunque algunos son muy involuntarios y aparecen como microexpresiones (destellos de vez en cuando en el rostro en menos de un cuarto de segundo).

Ekman (2010) dice:

No hay una expresión única para cada emoción sino decenas de expresiones, y en algunos casos centenares. Cada emoción cuenta con una familia de expresiones visiblemente distintas una de otra. Y esto no debe sorprender: a cada una no le corresponde un solo sentimiento o experiencia, sino toda una familia (p.133).

¿En qué puede ayudarnos a comprender la importancia de tener en cuenta el lenguaje corporal? ¿Para qué necesitamos contar con información sobre él? ¿Qué podemos aprender al respecto?

Pease (2006) nos dice que podemos seguir tres reglas básicas:

- 1) Lea los gestos de forma agrupada: más que interpretar un gesto aislado, es importante percibir las frases del lenguaje del cuerpo de una persona y emparejarlas adecuadamente con las frases verbales que pronuncia (p. 37)
- 2) Busque la congruencia: sostienen que las señales no verbales tienen un impacto cinco veces superior al canal verbal, por lo cual observar el grupo de gestos y establecer la congruencia con los canales verbales son la clave para interpretar con exactitud las actitudes a través del lenguaje del cuerpo (p.38)
- 3) Interprete los gestos en contexto: el contexto en el que se producen los mensajes da un marco de referencia para comprender e interpretar (p.40)

Podemos mencionar gestos que están más asociados en general con actitudes abiertas, positivas, que propician una comunicación fluida, sincera, efectiva como, por ejemplo: brazos y palmas abiertas y hacia arriba, una sonrisa natural (incluye los músculos de la boca y los músculos de los ojos), mirada atenta, actitud corporal de respeto, apertura y comodidad, distancia adecuada con el interlocutor, gestos agradables. En cambio, actitudes corporales rígidas, cerradas, evasivas (brazos cruzados con mucha presión, palmas cerradas o hacia abajo, rostro con ceño fruncido, labios apretados) pueden estar acompañando a un lenguaje verbal de incomodidad, disgusto y malestar.

Nos dice Martín Toledo (2016) que De Gelder y Hortensius (2014) sostienen que:

Las expresiones corporales permiten la comunicación de emociones en un espectro más amplio que las expresiones faciales.... El estudio de la percepción de las expresiones corporales por sí mismo es valioso, la combinación de las expresiones faciales y corporales proporcionará a los investigadores una única posibilidad de estudiar la percepción ambigua (ej. señales afectivas conflictivas)

y para poner a prueba las teorías actuales acerca de la percepción emocional y facial (p.10).

Algunos experimentos han permitido concluir que existen músculos en nuestro cuerpo que permiten denotar la expresión de las emociones y que ayudan a que los demás puedan comprender si muestran alegría, repulsión, miedo o compañía. Por ejemplo, López et al. (2009) concluyen que "... Tales músculos, dependiendo del estímulo sensorial, tendrían socialmente hablando la función de alertar a los sujetos que le rodean sobre la naturaleza del estímulo que dio origen a esa conducta. De esta forma, nuestro cerebro estaría capacitado para discernir entre los diferentes signos que denotan los movimientos faciales para generar una conducta de empatía, la cual es importantísima para el humano que vive en sociedad, así como para los animales que viven en una estructura social que les involucra en actividades de defensa y cooperación" (p.68).

Igualmente, y según varios de los autores mencionados anteriormente, será importante observar los gestos en su conjunto y relacionarlos con el mensaje y el contexto, pues ayudarán a interpretar mejor el significado de los mensajes.

1.3.3. Los mensajes como unidad congruente.

Si hablamos de mensajes dentro de un proceso comunicativo, podemos comenzar distinguiendo entre "micromensajes", "macromensajes" y "paramensajes". Los micromensajes nos dan cuenta de las ideas que están contenidas dentro de los mensajes y los macromensajes se relacionan con la capacidad de transmitir la idea global. Los paramensajes son los que tienen que ver con el hecho de que se emiten varios mensajes simultáneamente, en diferentes niveles y que pueden confirmarlo o contradecirlo, lo que nos lleva a comprender la importancia de analizar la relación que existe entre ellos. Cuando una persona emite un mensaje por ejemplo verbal (con un contenido determinado), emite en paralelo mensajes sobre ese mensaje, que lo califican, aclaran, confunden, complementan o distorsionan, pues se sitúan en un nivel distinto al del contenido (tonos de voz,

gestos, movimientos, etc.) y constituyen los “metamensajes” que son mensajes sobre otros mensajes.

La función de un metamensaje consiste fundamentalmente en informar al receptor sobre el “tipo” de mensaje que le va a ser o le acabe de ser comunicado, así como sobre el mejor modo de “recibirlo”. Dicho de otro modo, los metamensajes son necesarios para “decodificar” el “contenido” de un mensaje. Por consiguiente, el mismo mensaje tendrá distintos significados al estar acompañado de diferentes metamensajes (Dilts, 1998, p. 172).

Los metamensajes también nos darán cuenta de cómo están los participantes (estado general físico-anímico-social-laboral) y las características del contexto.

Rogers considera que las personas pueden ser consideradas a la luz de su capacidad para percibir la realidad de sus situaciones, por lo cual define como congruencia al grado de equilibrio que se establece entre la comunicación, la experiencia y la conciencia. A partir de esto nos dice que cuando existe un alto grado de congruencia, es porque la comunicación (lo que se expresa), la experiencia (lo que sucede) y la conciencia (lo que se percibe) son casi iguales, encajan perfectamente: las observaciones propias y las de la otra persona resultarían bastante coherentes. Por otro lado, la incongruencia, acontece cuando hay diferencia entre la conciencia, la experiencia y la comunicación; por ejemplo, puede suceder que adopte la forma de contradicción entre la conciencia y la comunicación con lo cual la persona no expresa lo que siente, piensa o experimenta, lo que ocasiona en muchas oportunidades, que pueda ser percibido por los demás como deshonesto o falso. Nos dice Rogers que las personas tienen la capacidad de experimentar y cobrar conciencia de estas incongruencias y así poder hacer algo al respecto: “...el individuo cuenta en su interior con vastos recursos para entenderse y modificar el concepto en el que se tiene, sus actitudes y su conducta consciente” (Rogers, 1984).

1.3.4. La escucha activa.

Dentro del proceso dinámico de la comunicación, podemos encontrar una competencia o habilidad relevante, pues puede modificar sustancialmente los resultados de la interacción comunicacional, en cualquier ámbito en que se desarrolle: nos referimos a la escucha. ¿Cuántas veces reflexionamos sobre nuestra capacidad para escuchar? ¿Sabemos escuchar? ¿Podemos escuchar? ¿Queremos escuchar? ¿Qué hace importante el escuchar? ¿Qué es “escuchar”?

Tanto en plano personal, como en el laboral, organizacional, institucional y social, encontramos que el hablar sólo logra ser efectivo cuando produce en el otro la escucha que el orador espera, porque si lo que alguien dice es poco entendido, o malentendido o ignorado por los demás, ese hablar ha carecido de sentido y por ende, los resultados serán muy diferentes de los esperados. Siempre considerando que la comunicación es un proceso dinámico e interaccional, será de valor en este punto también, considerar que el que habla deberá hacerlo para algo más que solamente tener en cuenta lo que le interesa en forma personal, pues si su objetivo es comunicarse con el otro, deberá hacerlo también en función de lo que le interesa al otro, a las inquietudes del otro, para lo cual debería haberlo escuchado antes.

Si queremos comprender qué significa escuchar, necesariamente debemos diferenciar inicialmente entre oír y escuchar. Oír es una capacidad biológica que nos permite reconocer los sonidos en general, pudiendo diferenciar entre música, palabras, distinguir idiomas, ruidos, etc. En cambio, escuchar es una capacidad más profunda, que incluye la percepción de algo más que sonidos (por ejemplo, palabras), pues toma en cuenta las expresiones corporales (gestualidad, corporalidad, movimientos específicos, tonos de voz, respiración, silencios, etc.) que complementan y pueden brindar información adicional sobre los sonidos que estamos recibiendo y que le añaden sentido (que luego será necesario brindar para aclarar).

Hay cuatro niveles de escucha:

- oír: es el nivel más superficial: registrar ondas sonoras de la voz del otro. Se puede estar oyendo y al mismo tiempo pensar o hacer algo simultáneamente

- escuchar a: es el segundo nivel y sería escuchar, pero con una pregunta en la mente. Es la escucha cotidiana en donde el que escucha se involucra con su propia historia

- escuchar para: tercer nivel buscando algo de lo que el otro dice, con la intención de sintetizar o resumir o seleccionar qué es importante, manteniendo el foco en el que escucha más que en el que habla

- escucha consciente o activa: es una escucha profunda manteniéndose al margen, sin emitir juicios (Echeverría, 2008).

La escucha activa se logra con mucha apertura, flexibilidad, mente abierta, percepción, intuición y práctica, reconociendo que lo que se está escuchando le pertenece al otro, dentro de su modelo del mundo, de cómo ve las cosas, independientemente de mí. *“Escucha, serás sabio. El comienzo de la sabiduría es el silencio”*.²

En la medida en que una persona habla y avanza en su discurso, los que escuchan van tratando de comprenderlo, evaluarlo, resignificarlo, respetarlo, es decir relacionarlo con sus experiencias, vivencias y/o situaciones que ayudarán o no a interpretarlo, a darle sentido, por lo cual el escuchar es en sí mismo un proceso activo que, a su vez, está enmarcado por la historia personal y también de la comunidad a la que pertenecemos. El fenómeno de la escucha necesita crear puentes entre los participantes, que permita unir los distintos horizontes de sentido que aparezcan a los efectos de propiciar la comunicación efectiva. Sin dudas, el conocer que existe más de una forma de hablar y de escuchar, nos alienta a verificar la escucha chequeando si estamos comprendiendo bien. Y para lograr este desafío, es que necesitamos desarrollar actitudes de apertura, flexibilidad, interés, humildad y despojarnos de juicios que nos alejen del foco, ya que pensar y sentir que somos

² Frase atribuida a Pitágoras

los únicos poseedores de la verdad nos impide recibir al otro desde su identidad única y singular: necesitamos expandir la escucha. ¿Cómo lo podemos lograr? Por un lado, al abrirnos a escuchar buscando la coherencia entre el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad, tal como comentamos anteriormente; y por el otro lado, teniendo en cuenta la relación con la estructura de la temporalidad, cuando buscamos la coherencia en secuencia de comportamientos en el tiempo. Dice Echeverría (2008):

El fenómeno del escuchar nos impone, por lo tanto, una interesante tensión dinámica entre la conservación de nuestra coherencia y la transformación. La conservación de una estructura de coherencia establece el límite formal de los procesos de transformación. El punto, sin embargo, no es la preservación irrestricta de la estructura de coherencia inicial, pues ello compromete nuestro aprendizaje y nuestra capacidad de readecuación al entorno, sino el lograr una transformación “de” nuestras estructuras de coherencia, de manera tal que siempre seamos coherentes, pero abriéndonos (apertura) a la posibilidad de modalidades de coherencia diferentes, que nos conduzcan idealmente por un camino de perfeccionamiento (pp.126-127).

Y este proceso dinámico de la escucha, desde nuestra perspectiva, puede ser muy enriquecedor para los participantes de la conversación, si está basado en el respeto, el interés genuino de conocer al otro y de comprender lo que nos quiere decir, para luego recién después, decidir si acordamos o no con lo que estamos escuchando. El escuchar de esta forma permite establecer comunicaciones donde se potencia emocionalidades positivas pues alientan al entendimiento y la interacción generativa de aprendizaje. Consideramos que desde una escucha diferente surgen preguntas diferentes, y el preguntar también se constituye en un proceso de aprendizaje enriquecedor.

Desde la teoría de la Gestalt, Carabelli (2010) nos aporta:

Escuchar significa volvernos conscientes de todos los indicios que emite la otra persona; implica una apertura a la totalidad de la relación. Escucha significa que dejamos de estar pendiente de nosotros mismos, de los propios pensamientos,

juicios, prejuicios, expectativas o fantasías, centrándonos en la otra persona tal cual como es. Es decir, debemos percibir al otro como es y no como quisiéramos que fuera (p. 38).

Y continúa diciendo:

Escuchamos bien cuando salimos de nosotros mismos en busca de señales emitidas por el otro. Cuando nos interesamos, cuando más focalizamos la atención, mayor es lo que llegaremos a saber de la otra persona. Y el otro, al percibir nuestro interés, se abrirá más. La valorización de los afectos del otro produce su afianzamiento y, por lo tanto, estos se reciclan en un vínculo de ida y vuelta (p. 40).

Según Carabelli (2010), Carl Rogers nos dice que “comprendemos a una persona cuando captamos empáticamente su manera de sentir y expresar las emociones” (p.41).

Las neurociencias también hablan de empatía, ya que la consideran como un amplio espectro de fenómenos desde sentimientos de preocupación por los demás hasta la capacidad de expresar emociones que coincidan con las experimentadas por otra persona e, incluso, la capacidad de inferir qué es lo que está pensando o sintiendo (Manes, 2000). Depende de una gran variedad de estructuras cerebrales más nuevas en evolución, pero también estructuras primitivas del cerebro que regulan los estados corporales, emociones y la reactividad afectiva. Involucra procesos afectivos/emocionales y también reflexivos.

Tratando de esbozar reflexiones y conclusiones para este capítulo sobre la Comunicación Efectiva, podemos agregar que, orientada hacia el contexto educativo, tanto áulico como institucional, hay autores que también han trabajado e investigado sobre la relación entre ambos.

Monje Mayorca et al. (2009) nos dice que Duarte (2005) define a la comunicación en el salón de clases como “el conjunto de procesos de intercambio de información entre el profesor y el estudiante y entre los compañeros entre sí, con el fin de llevar a cabo dos objetivos: la relación personal y el proceso de enseñanza-aprendizaje”

(p.80). La comunicación va más allá de que el maestro hable y el estudiante escuche, es más que un intercambio de palabras, ya que también debemos considerar la forma de expresar el mensaje, los componentes corporales, el tono de voz y los significados que intervienen: el directo dado por las palabras y el metacomunicativo, dado por la relación simbólica que se establece entre el maestro y el estudiante.

Continúa la autora compartiendo otros aportes, como el de Fragoso (1999) que opina que a veces los maestros creen que solo mandan la información, pero con su voz, las posiciones de su cuerpo, las palabras que usan y los gestos que utilizan, crean una comunicación de doble significado. Por eso en este estudio se aconseja que lo más importante es, primero escuchar realmente lo que dicen los estudiantes. Aportan la importancia del parafraseo. Recalcan que siempre hay que tener presente que entre el maestro y el estudiante se construye un encuentro entre seres humanos, y si se propicia una relación adecuada, los aprendizajes académicos y de construcción de personas se desarrolla favorablemente y se logra la efectividad en el proceso de aprendizaje.

Cuando los maestros se comunican con efectividad, logran transmitir mensajes como unidad congruente y consistente, ya que la idea es clara en palabras, acompañada por una corporalidad asociada e integrada y la emocionalidad acorde al mensaje, lo que permite a los alumnos comprender en su totalidad el mensaje, sin abrir el espacio a interpretaciones erróneas, complejas o ambiguas. Este tipo de comunicación permite generar espacios de confianza y respeto, lejos de imprevisibilidad e incertidumbre, lo que redundará en el potenciamiento de un crecimiento sano de los alumnos. Esto resulta muy útil especialmente ante situaciones conflictivas o que necesiten gestión de emociones por parte del docente, ya que podrá expresar con firmeza, con precisión, con determinación y expresando sus sentimientos de forma clara y controlada, para propiciar la comprensión de la situación desde el diálogo y de forma tal que se sigan manteniendo las reglas de convivencia y el cuidado de los valores éticos esenciales. Una buena comunicación será la fuente de posibilidades para que los alumnos desarrollen sus propios estilos

de comunicación que a su vez les permitan expresar sus creencias, valores, ideales es decir su pensar, sentir y hacer.

Wubbels y Levy (1991) crearon el “Questionnaire on teacher interaction” (QTI) cuestionario sobre la interacción del profesor con sus estudiantes, donde se examinan 8 dimensiones del comportamiento. Entre sus conclusiones argumentan que *“El comportamiento interpersonal del profesor contribuye de manera importante a los resultados cognitivos y afectivos de los alumnos.”* Y asimismo observaron que aquellos docentes con mayor capacidad de liderazgo combinada con un comportamiento amistoso y comprensivo en sus interacciones fomentaban mayores logros en sus alumnos y actitudes positivas hacia sus asignaturas. La manera como el docente se comunica no solo transmite conocimiento, sino que lo genera y más importante aún, crea el ambiente adecuado para que los alumnos se sientan a gusto, motivados, reconocidos como individuos con cualidades y estilos cognitivos diferentes, únicos y a su vez, parte integral de un grupo que los acoge y necesita de sus aportes.

Echeverría (2008) plantea que en la escuela se suelen premiar más las respuestas que las preguntas, pues en ocasiones los maestros suelen molestarse con aquellos alumnos “preguntones” perdiendo de vista que justamente la pregunta es lo que puede mostrarnos cuántas ideas nuevas han podido relacionar a partir de los temas desarrollados en clase. Nos comparte un relato muy especial, cuando relata que Isidor Isaac Rabi (premio Nóbel de física 1944) contaba que cuando era niño y volvía del colegio a su casa, su madre siempre le preguntaba: “¿Hiciste alguna buena pregunta hoy en clase, Isaac?”. Sería muy conveniente comprender que un buen aprendizaje también genera nuevas preguntas (p. 138).

Con todo lo expuesto en este capítulo, pretendimos mostrar los aspectos sustanciales de la comunicación efectiva desde una mirada multidisciplinaria, ya que consideramos enriquece la posibilidad de conocerla, profundizarla y ampliarla. Para ello seleccionamos los autores más representativos de las visiones elegidas, que con sus expresiones dan cabida cuenta del sustento teórico en que se apoyan.

En el próximo capítulo, inicialmente, nos ocuparemos del coaching para luego enfocarnos en el Coaching Ontológico y las herramientas lingüísticas que pueden ser de valor agregado para desarrollar la comunicación efectiva.

CAPÍTULO 2: Coaching. Bases teóricas y conceptuales

En este capítulo entraremos en el mundo del Coaching, reconociendo su historia, los conocimientos conceptuales que lo sustentan y haciendo un análisis minucioso sobre él, a los efectos de comprenderlo en su plenitud, profundizando en cada uno de sus aspectos y descubriendo qué nos puede brindar y para qué.

Desarrollaremos los aportes de diferentes autores para enriquecer cada uno de los temas, luego nos enfocaremos y describiremos el Coaching Ontológico y cerraremos el capítulo mostrando las herramientas que pueden ser de utilidad para propiciar la comunicación de una manera más eficaz.

2.1. Antecedentes históricos

Es importante destacar que existen diferentes opiniones sobre cuál puede ser el origen del vocablo y las teorías que la sustentan.

La historia apunta hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 km de Budapest (entre Viena y Pest), pues se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre las 3 capitales. En esta ciudad de Kocs comenzó a utilizarse un carruaje muy especial, por ser el único provisto de un sistema de suspensión que lo destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. En este punto empezó a hablarse del kocsi szekér, o sea el "carruaje de Kocs", símbolo de la excelencia. De esta forma, el término kocsi (pronunciado cochi) pasó al alemán donde kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche (Máñez *et al.*, s.f.).

Por lo tanto, la palabra coach (coche) es de origen húngaro. Designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas. Es así como el coaching, de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro, de donde están hoy a donde quieren llegar en el futuro. Aunque evidentemente no es el coach quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo ni de las decisiones que el "conductor" tome a lo largo del proceso (Máñez *et al.*, pp. 1-10).

Los aportes de Sánchez Mirón y Boronat Mundina (2014) nos permiten conocer que las primeras referencias sobre el coach las podemos encontrar en el siglo XVIII en relación con el *argot* universitario, ya que alude al profesor particular que brindaba su ayuda y apoyo a un estudiante para prepararse, con rapidez y eficiencia para presentarse a los exámenes. Según estos autores el significado prevalece en la actualidad, "porque se entiende que la aplicación del coaching transporta a las personas, desde donde se encuentran hoy, hacia donde les gustaría estar mañana, siendo el coach el facilitador de este viaje" (Bayón *et al.*, 2006, p.7). Y continúan mencionando que el *coaching* surge como ámbito de estudio hacia fines del siglo XX en Canadá y Estados Unidos de la mano de un precursor en el campo empresarial, Whitmore. También refieren que en nuestro país una de las primeras publicaciones sobre coaching aplicado a la educación aparece en la Revista de Orientación y Psicopedagogía (Bisquerra, 2008) como técnica digna de tener en cuenta en el campo de la orientación.

Estos autores también comparten que, si bien inicialmente el coaching ha tenido mayor desarrollo en el ámbito empresarial, podemos reconocer que sus fundamentos teóricos-filosóficos se encuentran en distintos campos de las ciencias humanas y sociales antiguas y también en disciplinas nuevas, pues consideran que los fundamentos filosóficos del coaching se encuentran en la mayéutica socrática y en el existencialismo. El método socrático está basado en que, preguntando, el alumno puede ir resolviendo sus problemas de forma autónoma, llegando a descubrir su verdadero potencial y del existencialismo (Kierkegaard, Heidegger, Sartre) se extrae el concepto de libertad: una persona es libre cuando tiene la posibilidad de elegir, equivocarse y decidir a lo largo de su trayectoria vital (Sánchez Mirón y Boronat Mundina, 2014).

Por otro lado, las corrientes psicológicas que han influido en el desarrollo del coaching como técnica están: la Psicología humanista que sostiene que el hombre percibe el mundo que le rodea de un modo singular y único y tal percepción constituye su peculiar realidad y determina su comportamiento. El constructivismo, como corriente psicológica actual, que ha propiciado su desarrollo y que plantea

que la persona (cognitiva, social y afectivamente) es el resultado de la construcción producida por la interacción entre el ambiente y el individuo. Las construcciones se producen con el objeto de conocimiento (Piaget), cuando tal interacción se realiza con los otros (Vygotsky), y cuando es significativa para el sujeto (Ausubel).

Encontramos también el aporte de las teorías sociológicas, especialmente sobre el estudio de las competencias en el ámbito empresarial que data de 1973 cuando MacClelland fue el encargado de detectar las características personales que precedían el éxito laboral de los miembros del Departamento de Estado Norteamericano. Asimismo, es digna de mención la teoría del empowerment, que se remonta a 1988, bajo la influencia de Blanchard y Hersey, enfoque que trabaja en la delegación de responsabilidades, mediante la liberación del potencial disponible en las personas (Ramírez y Vivas, 2005).

Y, desde una perspectiva complementaria, la PNL del lingüista Grinder y del matemático Bandler representando una de las bases teóricas más sólidas, aceptadas y utilizadas en el proceso de coaching, realizan su aporte considerando el lenguaje como un valor esencial del mismo: "la programación neurolingüística se centra en el análisis de la comunicación y de los procesos de cambio, estudiando la estructura de la experiencia subjetiva" (Launer, 2007, p.122).

Siguiendo con la investigación sobre los orígenes del coaching, para descubrir cuándo y cómo fue que comenzó, vamos encontrando que surge de una idea compartida de una inquietud generalizada en el ser humano por encontrar las potencialidades intrínsecas de cada individuo. Así nos remitimos a orígenes en grandes filósofos griegos como Sócrates, Aristóteles y Platón, ya que estos grandes pensadores han aportado pilares importantes sobre los que se ha ido consolidando y creando una metodología para trabajar sólidamente desde el coaching (Echeverría, 2011).

Sócrates (470-339 a.C.) sostenía que la sabiduría no era la simple acumulación de conocimientos, sino que significaba revisar aquellos que se tienen para una construcción más sólida de los mismos. Enlazando este concepto con el coaching

podemos decir que éste parte de la base de que el conocimiento está en nuestro interior. Debemos entenderlo como el producto de una conjunción de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en estrecha relación con el desarrollo del potencial de los seres humanos. Platón decía: "*Yo no puedo enseñaros nada, sólo puedo ayudaros a buscar conocimientos dentro de vosotros mismos, lo cual es mucho mejor que traspasaros mi poca sabiduría*". (Echeverría. 2011).

El método socrático (técnica para adquirir conocimiento por medio de la conversación), está plasmado en las obras de Platón (escritas en forma de diálogos), donde aparece Sócrates como protagonista preguntando a sus interlocutores, para que estos adquieran conocimiento y así llegar a la verdad de las cosas. Es una forma de dialéctica (método para alcanzar la verdad, cuestionando los conceptos formados, transferidos o adquiridos). Este método consta de 2 fases: a) ironía: a través de la cual Sócrates lograba que su interlocutor reconociese su ignorancia y estuviera preparado para la búsqueda de la Verdad, y b) Mayeútica, a través de la cual se busca la Verdad. La búsqueda consiste en un progreso en la exactitud de las definiciones elaboradas. Cuanto más correcta sea la definición, más cerca se encontrarán de la Verdad (definición universal) y aquí es donde podemos asociarlo a la idea principal del coaching: el conocimiento no está en el coach sino en el coachee (cliente). El verdadero conocimiento está en cada uno de nosotros, la cuestión está en descubrir ese conocimiento bajo pautas del autoconocimiento (Máñez *et.al.*, s.f. pp. 8-12).

Si atendemos al pensamiento de Platón (427-347 a.C.) reconocemos una metodología a través del diálogo, en los cuales la pregunta es el eje fundamental del desarrollo de la sabiduría y a través de la cual encaminará todo su pensamiento (Echeverría. 2011).

Y si atendemos el aporte de Aristóteles, refiriéndonos a la máxima de que el hombre puede llegar a lo que desee, nos explica que podemos pasar del ser, entendiéndolo como lo que nos viene dado o primera naturaleza, al deber ser,

nuestra segunda naturaleza. Señaló también, que la metodología básica para llegar a ser lo que debes ser es la acción.

2.2. Definición y sustentos teóricos básicos coaching

El coaching es un proceso de entrenamiento personalizado que hace de puente entre lo que somos ahora y lo que deseamos ser. Incluye una serie de técnicas combinadas las que nos permiten un autoconocimiento que nos trae al aquí y al ahora y desde esa posición clarificar objetivos y marcar el desarrollo de estos, buscando las respuestas dentro de nosotros.

El coaching es un proceso interactivo y sistemático de aprendizaje y descubrimiento del potencial individual, entrado en el presente y orientado al cambio y la excelencia. Pretende desarrollar la autonomía de la persona, siendo ésta la protagonista de los pasos a seguir y de los resultados obtenidos. Se desarrolla a partir del diálogo entre dos personas que reflexionan y descubren acciones concretas para alcanzar los objetivos propuestos, utilizando sus propios recursos y habilidades: se trata de que el coachee mejore su desempeño para alcanzar su máximo potencial acompañado por el coach. Es reflexión y acción.

Para la Asociación Española de Coaching (ASESCO) es “el arte para que las personas consigan lo mejor de sí mismas en todo aquello que deseen, mediante una relación continuada, se requiere un alto nivel de entrega y energía de ambas partes” (www.asescoaching.org).

El coaching es una herramienta de aprendizaje y de desarrollo personal que, en última instancia, pretende que el participante abandone sus hábitos inadecuados e incorpore otros más idóneos para mejorar su actuación y su desempeño en todos los aspectos posibles de su vida (Álvarez Rodríguez de la Torre, 2008).

Conduce a las personas a aclarar un problema, repensar sus valores, evaluar los obstáculos que pueden aparecer y cómo podrían abordarlos, encontrar “sus”

soluciones y descubrir recursos que quizás utilizó en una situación similar en su pasado o bien a incorporar nuevos.

El coaching se apoya en la afirmación de la persona, su “desarrollo” psíquico, su plenitud, la autoconfianza, la motivación, la adaptación creativa y fluida frente a los cambios del entorno... Refuerza la autonomía, la creatividad, la autoestima, la responsabilidad (Máñez *et al.*, s.f. p.9).

Para comprender en profundidad qué es el coaching, desarrollaremos los conceptos básicos que lo sustentan

El coaching se sustenta en una serie de principios, presentes en los enfoques originarios, destacando: a) la importancia de la autonomía del sujeto y del autoaprendizaje; b) la conducta está condicionada por la peculiar visión del mundo que el sujeto se forma a lo largo de su vida; c) la necesidad de que coexista una alta motivación, responsabilidad hacia el cambio y deseo de transformación; d) y la relevancia del proceso comunicativo, pues, a través del lenguaje, de la verbalización de metas y del uso de preguntas poderosas, el individuo se descubre a sí mismo y tiende a actuar (Máñez *et al.*, s.f., p.6).

Otro de los principios es que el ser humano se construye, va diseñando lo que quiere ser, y emprende el camino libremente para lograrlo. Percibe, decodifica, interpreta, conoce, define sus objetivos, reconoce su emocionalidad, y se relaciona con el entorno.

Conviene indicar que no puede decirse en absoluto que el constructivismo sea un término unívoco. Por el contrario, creemos que puede hablarse de varios tipos de constructivismo. De hecho, es una posición compartida por diferentes tendencias de la investigación psicológica y educativa... que en última instancia poseen más elementos en común que diferencias. ¿Qué es el constructivismo? Básicamente puede decirse que es la idea que mantiene que el individuo tanto en los aspectos cognitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos no es un mero producto del ambiente ni un mero resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como

resultado de la interacción entre esos dos factores. En consecuencia, según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia de la realidad sino una construcción del ser humano (Carretero, 1993, p. 20-21).

El coaching no proporciona soluciones concretas a sus participantes, sino que proporciona el contexto idóneo y las herramientas adecuadas para que sea la propia persona la que, a través de la generación de alternativas, descubra, pruebe y haga suyas sus propias soluciones. El coaching propicia el desarrollo de las personas, genera la posibilidad de que los participantes sean capaces de ver el mundo que los rodea desde diferentes perspectivas, de reaccionar ante situaciones comprometidas con mayor apertura al diálogo y al intercambio de ideas, y esto no puede restringirse solamente al ámbito profesional (Álvarez Rodríguez de la Torre, 2008).

2.3. Coaching Ontológico: fundamentos, definición y características

Habiéndonos introducido en los apartados anteriores en el tema del Coaching en sentido general, conociendo sus orígenes y fundamentos filosóficos, creemos conveniente comenzar a focalizarnos en un tipo especial de coaching llamado Ontológico que, si bien comparte los lineamientos generales expuestos, tiene sustentos específicos como así también características en consecuencia. Esta especificidad, nos permitirá seguir avanzando en los próximos apartados sosteniendo el mismo camino, para lo cual comenzaremos definiendo la principal fuente de este tipo de coaching que es la Ontología del Lenguaje.

Cuenta Echeverría (2011) que una de las grandes transformaciones históricas tuvo lugar en la antigua Grecia, alrededor del año 700 a.C. fue la invención de una nueva forma de comunicación: el alfabeto. Este acontecimiento tuvo consecuencias históricas trascendentales. Esta creación dio origen a cambios fundamentales en la sociedad, ya que las nociones de educación, sabiduría y convivencia social fueron transformadas profundamente. Antes los seres humanos vivían en lo que llamamos un lenguaje del devenir, donde lenguaje y acción estaban estrechamente unidos, y

se reconocía de manera natural que el hablar tenía el poder de hacer que ciertas cosas sucedieran; cosas que posiblemente no habrían acontecido, de no haber dicho alguien lo que dijo. Los poetas, responsables entonces de la educación, cumplían con la función de enseñar relatando historias épicas o fábulas, narraciones sobre acciones realizadas por humanos, héroes y dioses. De esta forma se sabía qué era la piedad, el amor, las guerras, etc. Se aprendía la valentía obrando según aquellos que la comunidad, en sus historias, consideraba valientes, como Aquiles.

El alfabeto separó al orador, el lenguaje y la acción. Una vez que un texto estaba escrito, parecía hablar por sí mismo y para escucharlo el orador dejaba de ser necesario. A la vez, se produjo un desplazamiento de un lenguaje de acción a un lenguaje de ideas. La reflexión comenzó a suplantar el papel que había tenido el relato de acontecimientos. Empezamos a cambiar nuestra manera de pensar sobre las cosas, empezamos a preguntarnos, por ejemplo: ¿qué es la sabiduría? ¿qué es la valentía? con independencia de las acciones emprendidas por Ulises o por Aquiles. Pasamos a hablar de ellas como ideas, no como rasgos propios de las acciones de los sabios y los valientes. Ahora se concebía al personaje de Ulises como una ilustración de la idea de sabiduría. El énfasis se pone en el "ser" de las cosas en lugar de en las acciones con lo cual se cambia del "lenguaje del devenir" al "lenguaje del ser", sobre los que se basan: la reflexión, el pensamiento racional y luego surgieron, la Filosofía y el pensamiento científico, la lógica. Así el poder del pensamiento fue ganando espacio y hasta incluso a pensar que la razón es lo que nos hace humanos diferentes de las otras especies. Continúa Echeverría (1994) comentando que así, fuimos avanzando hasta creer que si nos preguntábamos sobre el ser hacia nosotros mismos como la razón no tenía límites, podíamos empezar a conocerlo todo y a dominar nuestro entorno a través de la razón y llegamos a postular, como seres humanos, que para todas las preguntas genuinas existe una y sólo una respuesta verdadera y que estas respuestas son en principio accesibles sólo mediante el pensamiento racional. De este planteo, aparecía la reflexión sobre qué lugar se le daba al lenguaje, pues sin duda un papel muy pequeño en la constitución de nosotros mismos y del mundo. Sólo le permitía al

hombre describir cómo son las cosas, su ser; por lo tanto, se sostenía que el ser precedía al lenguaje.

Más tarde aparecieron un grupo de filósofos que llamamos metafísicos conducidos por Platón, discípulo de Sócrates y por Aristóteles discípulo de Platón que fueron comenzando a girar estos conceptos. Un cambio importante se generó al aparecer la imprenta y que continuó profundizando la separación inicial entre orador, lenguaje y acción y lo expandió a todos los niveles de la sociedad. Aparece Descartes con su Yo pienso luego existo, sosteniendo que la razón es lo que nos hace humanos. El avance ha continuado, y con él los cambios, la fortaleza metafísica ha comenzado a ser atravesada por nuevas concepciones, nuevos pensamientos, nuevas teorías. Desde la filosofía hay 3 aportes importantes que la desafían: Nietzsche, primero en situarse fuera del marco metafísico; Heidegger con su crítica a los supuestos del cartesianismo y creando la fenomenología existencial y por último Wittgenstein, con una comprensión del lenguaje radicalmente nueva. Y a lo largo del tiempo se han seguido sumando: las ciencias biológicas que sostienen que lo que distingue a la especie humana de otras es el lenguaje humano (Mayr); el pensamiento sistémico donde la relación entre los seres humanos y el lenguaje ha sido explorada más profundamente con la valiosa contribución del biólogo chileno Maturana; la antropología, la sociología y la lingüística. La ontología del lenguaje intenta reunir todos estos desarrollos diferentes en una unidad y una síntesis coherentes. Apunta hacia la creación de una base desde la cual podamos observar los fenómenos humanos a partir de una perspectiva no-metafísica (Echeverría, 1994).

Echeverría (1994) afirma:

La ontología hace referencia a nuestra comprensión genérica - nuestra interpretación- de lo que significa ser humano. Cuando decimos de algo que es ontológico, hacemos referencia a nuestra interpretación de las dimensiones constituyentes que todos compartimos en tanto seres humanos y que nos confieren una particular forma de ser (p.19).

Por lo tanto, podríamos inferir que cualquier acto que realice el ser humano está contenido o le da sentido ontológico, " cada planteamiento hecho por un observador nos habla del tipo de observador que ese observador considera que es" (Echeverría, 1994, p.19). Sostiene que la comprensión de lo que significa ser humano es la base principal de todo lo que el hombre hace y por lo tanto la ontología del lenguaje se refiere a que el lenguaje constituye un particular observador del mundo.

Utilizamos en lenguaje para representar y comunicar nuestra experiencia; el lenguaje es un modelo de nuestro mundo (Bandler y Grinder, 1980, p. 46).

2.4. La Ontología del lenguaje: postulados y principios básicos

Según Echeverría (1994), la ontología del lenguaje tiene tres postulados básicos y tres principios generales, los que desarrollaremos a continuación y que nos darán el marco contextual básico para comprenderla mejor.

Los tres postulados básicos son:

a) Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos: el lenguaje es la clave para comprender los fenómenos humanos. No obstante, aporta el autor, somos algo más que el lenguaje verbal y encontramos tres dominios primarios que son: el dominio del cuerpo, el dominio de la emocionalidad y el dominio del lenguaje. Si bien los dominios son autónomos suelen mantener estrechas relaciones de coherencia entre ellos, por lo cual si por ejemplo acaece algo en el dominio emocional es coherente con los dominios del cuerpo y con los del lenguaje. Sin embargo, es desde el lenguaje que le conferimos sentido a nuestra existencia. Para Nietzsche el lenguaje es una prisión de la que no pueden escapar y para Heidegger, la morada de su ser.

b) Interpretamos al lenguaje como generativo: antes se asumía que la realidad precedía al lenguaje y ahora se sostiene que el lenguaje genera ser

c) Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él

Y los tres principios de la Ontología del Lenguaje según Echeverría (1994) son:

a) No sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos.

b) No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, (y lo hacemos), también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace.

c) Los individuos actúan de acuerdo a los sistemas sociales a los que pertenecen. Pero a través de sus acciones, aunque condicionados por estos sistemas sociales, también pueden cambiar tales sistemas sociales.

A partir de estos seis enunciados es que podemos introducirnos en la dimensión temporal del futuro ya que, a partir de ellos, el coaching ontológico propicia, entre otras cosas, la creación de futuro: los seres humanos modelamos nuestra identidad y el mundo en que vivimos, especialmente a través del lenguaje.

Cada uno de nosotros tiene la posibilidad de "crearse" constantemente en un devenir junto a otros, y esto es lo que nos permite ganar dominio sobre nuestras propias vidas. De esta forma podemos sintetizar, apoyándonos en aportes de Echeverría (2008) en su libro "Actos del Lenguaje Volumen I: La escucha":

El lenguaje genera identidades... nuestra identidad se encuentra afectada por lo que decimos, por lo que no decimos, como por la manera como decimos lo que decimos. De una manera muy importante, somos de acuerdo a cómo hablamos (p. 27).

Desde este aporte podemos reflexionar sobre cómo nos definimos, qué palabras usamos para decirnos y decirles a los demás quién soy, cuál es mi identidad, cuál es mi misión y visión en este mundo. ¿Qué lo hace importante? Desde nuestra

perspectiva, apoyándonos en Echeverría, consideramos que puede marcar de qué forma nos observamos y qué reflejamos en nuestras relaciones interpersonales. Y desde aquí, unimos con otro aporte valioso de Echeverría:

El lenguaje genera relaciones... el secreto de la calidad de toda relación está en la calidad de las conversaciones que la configuran. Si mejoramos las conversaciones, mejorará también la relación (p. 28).

Resulta muy interesante para nosotros, comprender desde esta expresión, cuántas posibilidades puede brindarnos una conversación para generar, recrear, propiciar las relaciones que podamos establecer con otras personas. Y si consideramos que, tenemos la capacidad de intervenir activamente en ellas, también podemos reflexionar sobre los resultados posibles. Por ello, continúa Echeverría (1994):

El lenguaje genera compromisos... somos seres sociales, nuestra sociabilidad depende de una manera determinante de nuestra capacidad de lenguaje. Dependemos de las promesas que otros nos hacen de la misma manera en que otros dependen de nuestras promesas (p. 28).

Cuando conversamos decimos lo que pensamos y sentimos, algunas personas con mayor coherencia, sinceridad, apertura y afecto que otras, y a partir de allí se acuerdan acciones, que darán cuenta de cuán importante resulta para los protagonistas de esa conversación, el cumplimiento de esos acuerdos. Esta dinámica le va otorgando sentido y significado a la relación en cuestión, pues es muy probable que, por ejemplo, la confianza y el futuro de esa relación se vean afectados en función de si se cumplieron los acuerdos o no.

Otro aporte de Echeverría que también consideramos muy interesante es:

El lenguaje genera posibilidades... las posibilidades no existen como algo independiente de nosotros mismos. Las posibilidades residen en las interpretaciones que generamos de lo que acontece y por lo tanto son generadas en conversaciones con otros o con nosotros mismos (p. 29).

Porque desde nuestra perspectiva, resulta desafiante y movilizante el considerar que somos, en gran medida, protagonistas de cómo definimos el entorno que nos rodea, a las relaciones que construimos y a las posibilidades en las dos. El qué nos decimos a nosotros mismos en relación con el qué nos decimos del afuera (el mundo y las personas) creemos al igual que Echeverría, puede potenciar o limitar las opciones de crecer y desarrollarnos o achicar nuestros recursos personales, sociales, profesionales y laborales. Si definimos el afuera como una amenaza, es probable que nuestras acciones estén más relacionadas con defensa o ataque, con emociones de ira o miedo; mientras que, si lo definimos como un ámbito con posibilidades, nos conectaremos con confianza en que podremos lograr nuestros objetivos. Si confiamos en nosotros mismos y en lo que podamos diseñar para nuestro futuro, estaremos más cerca de generar futuros en los que podamos sentirnos incluidos y sólo desde allí es que podremos ayudar a que otros también lo logren, a través de conversaciones de posibilidades. Por eso también acordamos con Echeverría (1994) en que:

El lenguaje genera futuros diferentes... El futuro no está allí, esperándonos. Cada uno construye su futuro de acuerdo a cómo se comporta en el presente y de acuerdo con las conversaciones que en ese presente es capaz o no es capaz de tener (p.29).

A todas las reflexiones anteriores le podríamos sumar la siguiente:

El lenguaje, por último, genera mundos distintos...El mundo de hoy se construyó con las posibilidades y los compromisos que establecimos en el pasado... El mundo en el que hoy vivimos es la expresión de nuestra historia de conversaciones. El lenguaje, reiteramos, es generativo (p.29).

Para darle un contexto temporo-espacial al tema sobre el que estamos indagando: el lenguaje, pues tener en cuenta que la línea del tiempo (pasado, presente y futuro) nos da un hilo conductor para comprender cómo llegamos hasta el presente (qué nos dijimos para llegar hasta nuestro hoy) y cómo anhelamos que sea nuestro futuro (qué nos decimos hoy para llegar al mañana).

¿Y para qué nos puede ser esto de utilidad? Para revisar cómo conversamos con nosotros mismos, qué lugar le dimos a los demás sobre lo que nos dijeron sobre nosotros y así poder elegir otras palabras o darle otro sentido/significado a las mismas palabras, para poder diseñar una conversación privada (con nosotros mismos) que propicie el desarrollo y crecimiento de nuestras potencialidades.

En síntesis, podemos decir que la ontología del lenguaje centra su interés principal en los seres humanos y no en el lenguaje propiamente dicho, distinguiéndose así de otras disciplinas como la lingüística y la filosofía del lenguaje (Echeverría, 1994).

Y como el Coaching Ontológico tiene su principal pilar en la Ontología del lenguaje (Echeverría, 1994), podemos sostener que los puntos relevantes son:

a) El ser humano revela su conocimiento sobre sí mismo y sobre el mundo que lo rodea desde el observador que es, por lo tanto, cuando transmite lo que sabe lo hace desde ese lugar.

b) Las interpretaciones de los hechos corresponden a quien las hace y sólo el juicio que podamos efectuar sobre el poder de cada una de ellas

c) El lenguaje abre o cierra posibilidades de comunicación y de acción, es coordinación recursiva del comportamiento, propiciando un aprendizaje transformacional (Echeverría, 1994).

Desde la Ontología del Lenguaje podemos descubrir e incorporar nuevos significados a palabras que usamos en nuestra vida cotidiana con otros significados y desde esta nueva forma de comprenderlos podemos tener más herramientas para desarrollar nuevos recursos para mejorar nuestra calidad de comunicarnos y de entender cómo se comunican los demás. Nos referimos especialmente al concepto de afirmaciones, declaraciones y juicios, sobre los que profundizaremos más adelante (Echeverría, 1994).

Cabe mencionar que además de la Ontología del Lenguaje como pilar básico del Coaching Ontológico, podemos encontrar como pilares complementarios los aportes de nuevos enfoques científicos como la física cuántica (Bohm y Capra), la biología del conocimiento (Maturana y Varela), el pensamiento sistémico (Heinz von Foerster), ciertas corrientes filosóficas (a partir de Heidegger), la lingüística (a partir de Austin), ciertas corrientes psicológicas (constructivismo, gestalt), el management moderno (Senge y Covey), el desarrollo teórico alcanzado por Fernando Flores y los estudios y la sistematización de Rafael Echeverría.

El Coaching Ontológico es una dinámica de transformación mediante la cual, las personas y las organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo. Es una oportunidad de crecimiento en el dominio del Ser, ya que permite el cuestionamiento del percibir e interpretar de las personas y los equipos, para descubrir recursos que propicien cambios con creatividad, protagonismo y proactividad, generando competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación.

Ahora sí, conociendo qué es el Coaching Ontológico, podemos introducirnos en otros aportes que consideramos valiosos para nuestros objetivos.

2.5. Herramientas lingüísticas fundamentales

En este apartado, expresaremos las herramientas lingüísticas que consideramos más eficaces en el desarrollo del Coaching Ontológico y que surgen como resultado de la interrelación de los temas expuestos en los apartados anteriores.

Se ha dicho que el ser humano se distingue de los otros animales no por el uso de las herramientas sino por su uso de herramientas para crear herramientas. El lenguaje es un nivel de procesamiento importante y una de las herramientas principales de las que disponemos. Pero no es el único ni necesariamente el más importante (Ingarfield, 2008, p. 171).

Consideramos relevante compartir que, además de conocer e incorporar las herramientas lingüísticas, será importante tener en cuenta que para desarrollarlas es conveniente hacerlo desde habilidades o competencias específicas que propiciarán los resultados. Detallaremos sólo algunas de las once competencias que refiere la International Coach Federation (ICF) como básicas para realizar una conversación de coaching: las que estimamos pueden ser aprendidas y propiciarán la comunicación efectiva y que además coinciden con habilidades provenientes de otros aportes teóricos, como la PNL. A saber:

1) *Calibración*: es la habilidad de observar, percibir, ver y oír el estado de otra persona, reconociendo algo más que sólo las palabras, registrando también los aspectos gestuales y que en su conjunto pueden estar enviando mensajes importantes sobre lo que piensa, siente y desea esa persona, reconociendo también si logra emitir un mensaje consistente y congruente en su totalidad. La calibración se logra a través de la observación objetiva de la fisiología y del lenguaje no verbal de las personas para poder identificar los mensajes que emiten a través de sus canales de expresión (postura corporal, movimientos, tono de voz, respiración, palabras) y si estos se presentan como mensajes múltiples o mensajes unificados, lo que nos permitirá darnos cuenta de si existe congruencia o incongruencia en el conjunto del mensaje.

2) *Escucha activa*: saber escuchar y atender es un requisito primordial del coach, consiste en comprender realmente el punto de vista de la otra persona, cómo piensa y siente, y cómo ve y va por el mundo. Significa "escuchar" íntegra y atentamente el mensaje del emisor y "devolverle" lo que pensamos haber recibido (tanto expresado como sobreentendido, tanto verbal como no verbal). Es prestar verdaderamente atención y esto quiere decir que lo hacemos sin que medie juicio, interpretación o distorsión, constituye una experiencia en verdad muy profunda.

¿Qué nos puede ayudar a hacer escucha activa? estar abiertos sin mantener conversaciones privadas con nosotros mismos, dejar todos nuestros juicios de lado, sin etiquetar ni al otro ni lo que el otro dice, preguntar si algo que escuchamos nos resulta confuso o incompleto, si los gestos o los tonos de voz parecieran enviar un

mensaje distinto a lo que surge de las palabras, respetar los silencios del otro, escuchar sin interrumpir, demostrar interés y respeto (Echeverría, 1994).

3) *Saber preguntar - indagar*: en forma concreta, clara y en los términos del otro, de una por vez, para aclarar, para reflexionar, que propicien nuevas formas de observar lo que se está diciendo, posibilitadoras, que permitan descubrir cómo piensa el otro, qué es lo que quiere transmitir. Esto nos ayudará a respetar los significados del otro en lugar de escuchar interpretando desde nuestros propios modelos mentales y responder o hablar en consecuencia. También podremos preguntar si percibimos que los mensajes son incongruentes, es decir, que el lenguaje verbal expresa una idea y/o sentimiento y el lenguaje corporal pareciera expresar algo muy diferente.

4) *Expresarnos con claridad en los términos del otro*: esta herramienta nos permite expresar lo que deseamos o queremos transmitir, teniendo en cuenta el lenguaje del otro, para utilizar las palabras que le pueda resultar más fáciles de comprender, sin por ello sentir que está en juego nuestra identidad.

5) *Crear conciencia y responsabilidad*: es el darse cuenta de aquellas cosas que han surgido como resultado del proceso de reflexión y autoconocimiento, que me permiten desarrollarme con mayor idoneidad y hacerme responsable por mi forma de comunicarme y relacionarme con los demás.

6) *Diseño de acciones*: en función de los nuevos conceptos, diseño acciones que me permitan lograr el cambio deseado, comenzar a transitar el nuevo camino con compromiso y evaluando también los posibles inconvenientes que podrían ir apareciendo y considerando posibles soluciones. Reflexionamos que es importante también tener en cuenta que mis acciones impactan en los demás, y debo hacerme cargo de ello (<https://coachfederation.org/>).

Si nos enfocamos en las herramientas lingüísticas específicas, podemos mencionar los denominados “actos lingüísticos” de los cuales seleccionamos: “afirmaciones”, “juicios” “pedidos” y “ofertas” y son los que pueden ser aprendidos y aplicados en el quehacer académico y pedagógico diario, ya que les permitirá

propiciar una comunicación efectiva que potencie a su vez, la relación con los alumnos y el resto de la comunidad educativa (Echeverría.1994).

Maturana (2010) nos aporta que los seres humanos hacen afirmaciones sobre algo o alguien y las consideran universalmente válidas en función de un consenso que le da un marco contextual ya que está definido social y culturalmente (montaña, sol, agua, mesa, vaso, etc.). En cambio, cuando necesitamos o deseamos hacerlo sobre personas o sobre lo que dicen o hacen otras personas, resultaría inconveniente ya que sólo ellas pueden hacer afirmaciones sobre sí mismas, ya que son las únicas que eventualmente las conocen. Lo que sí podríamos hacer es acordar con ellas desde el significado que esas personas le den.

Cuando hablamos lo hacemos para transmitir una idea, un sentimiento, hacer un pedido y/o una oferta, dar las gracias, pedir disculpas, describir algo, opinar sobre algo o alguien, llegar tarde, etc. Todos son actos que realizamos a través del lenguaje y con el lenguaje y que por supuesto tienen sus características específicas.

Echeverría (1994) nos comenta que las afirmaciones son descripciones, que cada persona realiza sobre sí mismo, sobre los demás y sobre el mundo. Teniendo en cuenta que cada persona observa el mundo desde sus posibilidades, las afirmaciones tendrán que ser contempladas desde la posibilidad de ser verdaderas o falsas (en función de la posibilidad de comprobarlas) y también relevantes o irrelevantes, teniendo en cuenta cuán importante es. Las afirmaciones tienen que ver más con los “hechos” y en están relacionados con el consenso social.

Los pedidos y las ofertas y el cumplimiento de ambas se llama promesa, e implica un compromiso manifiesto mutuo y permiten acordar acciones y pensar en futuro. Son actos lingüísticos que tienen aspectos básicos muy importantes a tener en cuenta, pues son los que les dan una estructura diferente a cómo los hacemos cotidianamente y les brindan otra calidad, la posibilidad de generar compromisos desde otra perspectiva, con mayor conocimiento, conciencia, libertad y responsabilidad (Echeverría. 1994).

Y, por último, los juicios. Son actos lingüísticos diferentes a los anteriores, que tienen la característica de ser veredictos que hacemos sobre situaciones y/o personas, y que le pertenecen a la persona que los emite porque están basados en las creencias y valores con que esa persona califica. Es una concepción que habilita a una perspectiva diferente como así también a la reflexión sobre cómo los generamos, cuándo los emitimos y para qué. Justamente el cómo generamos los juicios, desde donde los hacemos, qué elementos tomamos en cuenta para hacer y emitir un juicio, es lo que determina, entre otras consideraciones, si son válidos o inválidos (en función de la autoridad que le damos a la persona que emite el juicio) y si son verdaderos o falsos (en función de la evaluación de los elementos que se utilizaron para formarlos) (Echeverría, 1994).

A partir de todo lo expresado en este capítulo, es que consideramos valioso, importante y necesario conocer los conceptos teóricos que aporta el Coaching Ontológico en cuanto a las herramientas lingüísticas, ya que posibilitan el comunicarse con nosotros mismos y con los demás desde un lugar de cuidado de las palabras que utilizamos y desde el compromiso y la responsabilidad que al hacerlo, se potencian. El reconocimiento de estos conceptos y el aprendizaje consciente de los mismos le permite, a las personas en general y a los docentes en esta investigación en especial, incorporar distinciones comunicacionales para entablar conversaciones de mejor calidad con la clara intención de también entablar mejores relaciones interpersonales entre los futuros docentes y la comunidad educativa en general.

Es por lo que antecede, que creemos posible explayarnos sobre la función pedagógica del Coaching.

Capítulo 3: La función pedagógica del Coaching

Habiendo explicitado en los capítulos anteriores las consideraciones generales y específicas de la comunicación efectiva y del Coaching Ontológico, consideramos oportuno y necesario para esta investigación reflexionar sobre el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje desde algunas teorías pedagógicas y establecer las correlaciones con el Coaching Ontológico, pues para nosotros, este último también puede ser valorizado por su función pedagógica.

Pretendemos explicitar los aspectos específicos sobre los que tendría impacto tanto en los protagonistas (docentes, alumnos, directivos y familias) como en las relaciones institucionales que los involucran para el logro de una convivencia pacífica y creativa.

3.1. Definición, desarrollo y diferentes perspectivas de la función pedagógica

En primera instancia, consideramos necesario exponer algunas concepciones sobre el aprendizaje, siempre teniendo en cuenta el contexto desde donde se enuncian.

Desde la escuela cognitiva, el aprendizaje es el resultado del intento de dar sentido al mundo, tratamos de dotar de significado a los hechos que suceden en el mundo utilizando los instrumentos mentales que tenemos a nuestra disposición.

Desde la escuela gestáltica el aprendizaje depende de lo que percibimos, que a su vez depende de nuestros intereses, experiencias previas, estructura cognitiva de lo que ya sabemos. Para Bruner, los alumnos aprenden mejor a través de su propia implicación activa, ofreciéndoles preguntas y problemas o situaciones interesantes, estimulándoles para que hagan observaciones, formulen hipótesis y pongan a prueba sus soluciones. De esta forma, los alumnos logran aprender cuando descubren las ideas fundamentales y sus relaciones, que constituyen los conceptos

y estaríamos considerando que el aprendizaje es un proceso activo. Desde lo neurológico podemos decir que el hemisferio lógico será el analítico, el secuencial, el verbal-temporal, cuantitativo, mientras que el hemisferio holístico será global, el fantástico, el no verbal-atemporal y cualitativo. Las experiencias que tenemos ya sean abstractas o concretas, se transforman en conocimiento cuando la elaboramos de alguna de estas dos formas: reflexionando y pensando sobre ellas o bien experimentando de forma activa con la información recibida.

Según Touriñán López (2013):

La función pedagógica es el ejercicio de las tareas cuya realización requiere competencias adquiridas por medio del conocimiento de la educación, son competencias que capacitan para construir hechos y decisiones pedagógicas en las tareas propias de la función (p. 31).

Este autor, inicialmente clasifica en tres categorías de funciones, a saber: de docencia (dominio y ejercicio de todos los conocimientos, destrezas y hábitos necesarios para enseñar en un determinado nivel del sistema educativo), de investigación pedagógica (desarrollo y validación de modelos explicativos, interpretativos, etc.) y, por último, las funciones de apoyo al sistema educativo tienen relación con generar las posibilidades para que la docencia ocurra (organización escolar, planificación educativa, etc.). Pero luego incluye la función educadora, pues considera diferente educar a enseñar.

Comenta también el autor, que para cada función pedagógica existe un núcleo pedagógico formativo que le es propio a cada función y que es esencial para que siga manteniendo su sentido como función, y para él, “la docencia es de por sí, una función pedagógica” (Touriñán López, 2013 p.35). Resume expresando que un docente debe saber (en el sentido amplio del término en cuanto a qué, cómo y qué hacer), enseñar (diferente al saber contenidos) y educar (superadora de las anteriores), ya que mientras enseña contenidos también educa aplicándolo a cada área de la experiencia cultural de los alumnos.

Para Maturana (2010):

Esto significa también que en la pedagogía hay que ponerse de acuerdo sobre tres preguntas y tareas: primero, me parece necesario conversar sobre la elección del ideal pedagógico, ¿cómo queremos que sea aquel adulto que algún día egresará de la escuela? ¿Nos lo imaginamos como un ciudadano de espíritu democrático y actitud responsable? ¿O cómo alguien autoritario y mandón que se cree superior a los otros? A continuación, será necesario anclar en la escuela un modo de vida que posibilite un actuar y reflexionar acorde al ideal. Y finalmente, queda la tarea decisiva de preparar a los maestros para su función, de una manera que al mismo tiempo sea expresión de los objetivos deseados: hay que vivir lo que se quiere alcanzar (p. 148).

3.2. Indicadores del aporte del coaching al proceso de aprender a aprender

En nuestro país, desde hace varios años, algunos referentes educativos y del Coaching han incorporado, en el contexto de instituciones educativas, herramientas que propician un mejor aprendizaje. Podemos nombrar, por ejemplo, a la Lic. Esther Peluffo, fundadora del Colegio Dardo Rocha en la localidad de Martínez (Provincia de Buenos Aires), que lo ha convertido en la única institución educativa que desde 1994 desarrolla en su Proyecto Institucional la Ontología del lenguaje, el Coaching, el Liderazgo y la Mediación como herramientas de desarrollo de las potencialidades humanas. Peluffo (2015) sostiene:

El Coaching Educativo es una disciplina que potencia las competencias individuales de los alumnos, incrementa su aprendizaje, les posibilita la resolución de los conflictos entre pares, lo que produce un cambio de motivación y de actitudes positivas. Es una poderosa herramienta que permite el desarrollo de la conciencia y la responsabilidad del individuo, del reconocimiento de las emociones y los sentimientos y por último de las competencias actitudinales de cooperación, solidaridad y familia en base a valores fundamentales (p.25).

Encontramos en esta institución, un ejemplo de cómo es posible elegir y potenciar la función pedagógica del coaching en una institución educativa,

obteniendo resultados en todos sus integrantes y que se extiende a la comunidad educativa de la que forma parte. Peluffo (2015) comenta cómo ha logrado una institución diferente: “Aplicando lo que yo denomino Pedagogía Ontológica, que diseña un sistema de aprendizaje reflexivo destinado a lograr una mejor calidad de vida y una experiencia de transformación personal. Es una metodología que se basa en el “aprendizaje y trabajo de forma cooperativa, teniendo en cuenta la Inteligencia Emocional y las Inteligencias múltiples” (p. 26). Desde este marco pedagógico enseñan a los alumnos desde la primaria, algunos de los conceptos que hemos desarrollado en el capítulo 2 de este trabajo, a saber: distinciones lingüísticas de la Ontología del Lenguaje (diferencias entre las afirmaciones y los juicios), la escucha activa, y le suman la aplicación de la Mediación como medio de resolución de conflictos de manera pacífica entre pares y el desarrollo del Liderazgo para la creación de posibilidades para el desarrollo personal. Y durante la secundaria, los alumnos se forman en habilidades comunicacionales que les permiten encontrar nuevas formas de encarar sus problemas o situaciones limitantes, descubriendo de esta forma que existen muchas opciones para abordar y solucionar una dificultad.

Para que todo esto se logre, forman a los docentes y directivos como Coach Educadores, con el objetivo de acompañar a los alumnos en el proceso de desarrollarse mejor como personas, pues así logran estar atentos a cada identidad y singularidad y potenciar las capacidades de cada uno. Propician la modalidad de grupos de trabajo cooperativos que es diferente a los grupos de trabajo colaborativos: los primeros se generan cuando se tienen en cuenta integrantes con habilidades y estrategias diferentes (una persona es más hábil es hablar, otro en escuchar, otro en matemáticas, etc.) y los segundos, cuando sus integrantes poseen habilidades homogéneas (por ejemplo, profesionales de la misma especialidad). Esta formación también impacta en la forma de relacionarse con los padres de los alumnos, lo que como beneficio secundario se obtiene que las familias comiencen a prestar más atención a cómo se relacionan con sus hijos en sus hogares.

Nos aporta Peluffo (2015) también, que trabajan con las emociones y su reconocimiento desde jardín de infantes:

Primero con emociones básicas: enojo, alegría, tristeza y se las conecta con las caritas para que el niño diga: “me pasa tal cosa” y se analiza qué le pasa, qué lo produjo, y los compañeros lo ayudan: por ejemplo la maestra les pregunta “¿Y qué podríamos hacer para que tu compañerito cambie la emoción?” y “¿qué podemos hacer para cambiar esa emoción?”- Y también se revisa la corporalidad: cómo está la cabeza, los hombros, los brazos, la carita... y “¿qué hacemos para salirnos de la tristeza?” y la maestra los ayuda a modificar la corporalidad: con los hombros para atrás, nos paramos, ponemos el mentón para arriba y así ellos van viendo como transformando la corporalidad vamos cambiando las emociones (p. 50).

Nos dicen las neurociencias que el niño cuando nace y va creciendo, aún antes de la adquisición del lenguaje entiende los gestos, el lenguaje no verbal, interpreta qué dice el rostro de su mamá, papá o adultos que lo cuiden o con los que se comunica, por lo cual, de acuerdo con lo que dice ese rostro sabe lo que está haciendo, lo que hace bien y satisface a la mamá o no, y ello aparece como un límite, por eso el trabajar la corporalidad resulta importante y necesario.

Sostiene Peluffo (2015):

Así se van ayudando el uno con el otro para generar cambios en las emociones y estados anímicos, ya que solo no se puede, se necesita tener el apoyo de los otros, el ser humano se desarrolla a través de los otros, y esto es “la inteligencia social” Se trabaja con los dos tipos de inteligencia que integran la inteligencia social, la intrapersonal (autoestima) y la interpersonal (empatía, asertividad) de las relaciones con el otro. Porque hay personas que tienen una gran inteligencia personal, pero no tienen habilidades sociales y esto se desarrolla, no es que uno nace con ella, sino a través de las diferentes relaciones que van teniendo, se va conformando el “cerebro social” (pp. 50-51).

Y en consonancia con las expresiones anteriores, Maturana (2010) nos dice:

“... las emociones son lo que determina si, o en qué grado, uno es capaz de utilizar sus propias capacidades y su inteligencia fundamental. La emoción de

cada momento es lo que modula decisivamente, la conducta inteligente. Quizás alguien simplemente no puede concentrarse porque tiene miedo; en todo caso se conducirá de otra forma que alguien que está deprimido o que está aburrido y tiene otros intereses... La inteligencia no la entiendo como una actividad determinada, sino como una capacidad general para moverse con flexibilidad y plasticidad interior en un mundo cambiante.... Un niño puede temer el castigo del profesor, y apenas pisa la escuela es torturado por el miedo al fracaso. Si ese es el caso, entonces amor, respeto y confianza serán lo que le ayudará” (p.158).

Queda visible, cómo en esta institución se logra plasmar varias de las herramientas brindadas por el Coaching Ontológico que permiten trabajar y desarrollar los aspectos que son sustanciales para esta disciplina, ya que dan claro ejemplo de cómo las herramientas lingüísticas, por ejemplo, nos permiten reflexionar sobre las acciones que cada uno hace y los resultados que se obtuvieron a partir de ellas al preguntarnos: ¿qué resultados obtuve y cómo me siento con ellos? ¿qué resultados esperaba obtener con lo que hice? ¿qué podría haber hecho de otra forma? ¿qué pensaba y sentía mientras los hacía? ¿qué produjo en el otro? ¿cómo se siente el otro con lo que dije y/o hice? ¿qué podemos conversar al respecto? Y ponerlo en práctica desde que somos niños, propiciaría un estilo de aprendizaje personal y social de mejor calidad, donde se tengan en cuenta lo intelectual, lo emocional y lo social. Así los niños pueden ir aprendiendo de los errores que comenten, los berrinches que pueden aparecer a los "no" dados por los adultos y reconocer sus emociones y aceptar los desafíos. Comprender la diferencia entre hacer algo desde el enojo o desde la satisfacción, y al reflexionar sobre esto, el niño comienza a capitalizar los errores y reconocer que puede decidir actuar y sentir de otra manera, es decir, ayudamos al "aprender a aprender". (Peluffo, 2015).

Porque lo que pasa es que cuando hablo lo hago desde mi emoción, de las inquietudes que hoy y ahora tengo y puede ser que las palabras que transmito en la conversación estén directamente relacionadas con mis sentimientos, y que el otro tenga o no la habilidad para interpretar qué me sucede (Peluffo, 2015, p. 134).

Y aquí recuperamos otra de las habilidades importantes dentro del contexto del Coaching Ontológico que es la escucha activa y que hemos desarrollado en el capítulo 2 y en este punto le sumamos la consideración de prestar atención a la relación entre la escucha y la posición del poder: esta reflexión nos permite abrirnos a reflexionar sobre la diferencia entre una escucha desde el "tener poder" dado por la jerarquía, superioridad, competencia, a escuchar desde una actitud de salir de mí y ponerme en una relación de igualdad y humildad que me ayude a "descubrir" qué piensa y siente el que me está hablando.

La forma de escuchar también está acompañada por una emocionalidad que propicia el diálogo: las emociones también se contagian, como por ejemplo la emoción de la confianza, que se sustenta en el cumplimiento de los compromisos, de la aceptación de los pedidos: se educa con el cumplimiento de las promesas realizadas. Si por algún motivo me resulta difícil cumplirla, expondré los motivos y generaré una recomposición pidiendo disculpas y acordando nuevos plazos y/o acciones (Peluffo, 2015).

Para Maturana (2010): "la sabiduría de un ser humano no consiste en una autoobservación permanente sino en su capacidad de reflexión, en su disposición a abandonar aquellas convicciones que impiden una percepción precisa de las situaciones específicas" (p. 44). Y en los cursos de perfeccionamiento docente que ha brindado en Chile les transmite a los docentes:

Les recomiendo una enorme paciencia y realmente escuchar a sus alumnos y escuchar su propio escuchar. Pues así se convertirán, cuando respeten a otros y les abran un espacio de legítima presencia, en seres amantes en el devenir relacional. ¿Qué escucha el niño realmente, cabe preguntarse, cuando uno está hablando con él? ¿Qué percibe? ¿Teme un acto de agresión? ¿Se siente confrontado con una amenaza? ¿O se siente invitado a la colaboración? (p. 152).

Por todo lo expuesto hasta ahora, consideramos que el Coaching Ontológico tiene una importante función pedagógica en todos los niveles de una institución

educativa, ya que brinda herramientas y estrategias claras y efectivas para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se asocie al educativo.

Estas herramientas y estrategias pueden ser efectivas cuando se asocian al anhelo del “querer aprender”, de la posibilidad de ser conscientes de cómo se aprende y cómo se continúa aprendiendo durante toda la vida, desplegando las estrategias metacognitivas, es decir, cuando las personas, y en este caso especial, los docentes, sostienen un proceso de autorregulación de su propio proceso de aprendizaje (Sánchez Mirón y Boronat Mundina, 2014).

CAPITULO 4: Diseño Metodológico del Trabajo de Campo de esta investigación

La presente investigación tiene como objetivo principal indagar acerca de la incorporación de herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico en la formación docente del Profesorado de NI del ISC para el desarrollo de la comunicación efectiva. Motiva nuestro interés la necesidad de profundizar en aspectos que hacen a la diaria labor en una escuela. Estimamos que el poder comunicarse de manera efectiva, eficaz y trascendente propiciará resultados significativos y positivos, tanto entre los docentes y sus alumnos, como así también los docentes entre sí, con los directivos, con los padres y con la comunidad educativa en su conjunto.

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivos generales:

Desde esta perspectiva consideramos que los objetivos generales sobre los cuales hemos trabajado son:

1. Indagar acerca de la relevancia de desarrollar la comunicación efectiva con inclusión de herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico, en el Diseño Curricular del Profesorado de Educación Inicial
2. Analizar qué contenidos del Diseño Curricular del Profesorado de Nivel Inicial del Instituto Sagrado Corazón abordan el desarrollo de la comunicación efectiva

4. 1. 2. Objetivos Específicos:

Profundizaremos además sobre el planteo de otros objetivos que secundan esta indagación y que los ponderamos como objetivos específicos, estos son:

- Identificar dentro del Diseño Curricular de Nivel Inicial del Instituto Sagrado Corazón, los contenidos teóricos y/o prácticos que aborden y desarrollen la comunicación efectiva desde la observación documental
- Indagar si han recibido en su formación contenidos teóricos y/o prácticos referidos a la comunicación efectiva con herramientas lingüísticas del coaching ontológico.

En relación con todos los objetivos planteados indagaremos sobre la comunicación efectiva en cuanto a sus componentes básicos (el lenguaje verbal y gestual, los mensajes y la escucha activa). Con respecto a las herramientas del Coaching Ontológico nos interesó cuestionarnos acerca de la elaboración y emisión de juicios y su relación con las emociones y los comportamientos, por último, en cuanto al Diseño Curricular, nos interesa identificar contenidos teóricos que estén relacionados con los contenidos propios de la comunicación efectiva.

4. 2. Diseño de la investigación

Lo haremos desde un abordaje cualitativo, a partir de observación del diseño curricular del plan de estudios de NI de este profesorado. Asimismo, se trabajó sobre la construcción de entrevistas de formato semiestructuradas unas y abiertas otras, según correspondiera a docentes o a expertos respectivamente.

Nos parece importante indagar acerca de la posibilidad de incorporar en los diseños curriculares de planes de formación, las herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico, orientados al logro y concreción de una comunicación efectiva dentro del aula y dentro de la vida.

El diseño abordado es no experimental, ya que no manipula variables. Es seccional, ya que sus datos y población sobre la que se aplican los instrumentos de investigación escogidos son tomados en un periodo de tiempo determinado.

Su profundidad es explicativa, ya que pretende dar a conocer cuáles son las herramientas de coaching que pueden propiciar una comunicación efectiva en el ámbito de enseñanza y formación que supone un profesorado de enseñanza.

Es también descriptiva, ya que intenta identificar y describir contenidos necesarios para promover una comunicación efectiva en los planes de formación del Profesorado de NI de un Instituto de formación docente de la CABA. Por su naturaleza es documental y empírica, ya que se apoya en fuentes documentales y no se manipulan hechos.

Con respecto al abordaje del trabajo de campo, lo haremos sobre el Diseño Curricular del Plan de formación del ISC, del cual se adjunta el link en la bibliografía de consulta, y entrevistas a expertos en el tema y docentes del Profesorado, sobre los cuales se explicará oportunamente la procedencia y expertiz de cada entrevista.

4.3. Contexto y población de trabajo

La presente investigación se llevó a cabo en el Profesorado de NI del ISC, caracterizada por ser una institución terciaria, religiosa, ubicada en el barrio de Almagro, en CABA. El Instituto es una obra de la Sociedad del Sagrado Corazón de Jesús, fundada Santa Magdalena Sofía Barat (1779-1865), con más de ciento treinta años de historia, en los que se ha ido afianzando la herencia educativa de las Religiosas del Sagrado Corazón y la misión Evangelizadora de un grupo de laicos comprometidos en la tarea educativa.

Cuenta con Nivel Inicial, Primario, Secundario y Terciario y encontramos en su Proyecto Educativo Institucional que la Institución tiene varios objetivos como, por ejemplo: la formación integral de niños, jóvenes y adultos, la creación de un espacio de reflexión y práctica recreadora, estimular el aprendizaje continuo de los

miembros de su comunidad, mejora constante de la calidad educativa valorando la creatividad, el compromiso y el respeto por la identidad de cada niño.

Es interesante observar los objetivos referidos al Nivel Superior, que expresan la importancia de:

- Lograr la formación del estudiante de Nivel Superior en forma integral e integrada, teniendo en cuenta los aspectos humano, científico, profesional y teológico promoviendo la doble dimensión humana, personal y social
- Promover un clima de libertad responsable, caridad evangélica, búsqueda sería de la verdad y promoción de la justicia, por un mundo más fraterno, según el Corazón de Dios (www.sagrado.edu.ar)

Teniendo en cuenta este marco institucional, nos pusimos en contacto con algunos docentes del profesorado para mantener entrevistas e indagar sobre qué lugar ocupa el estudio de la comunicación efectiva como herramienta para el logro de alguno de los objetivos diseñados y también entrevistamos a referentes del ámbito educativo sobre Formación y Capacitación Docente y del Coaching Ontológico y Coaching Educativo, con modalidad presencial.

4.4 Instrumentos para la recolección de datos

En el siguiente apartado se describen las técnicas de recolección de datos que se utilizaron, su finalidad y destinatarios para establecer un diagnóstico apropiado del problema previamente planteado y diseñar una propuesta de mejora institucional.

Para presentarlos con orden y coherencia se describen, en primer lugar, la observación documental del Plan de Estudios incluido en el Diseño Curricular y en segundo lugar las entrevistas semiestructuradas realizadas a las personas mencionadas anteriormente y que detallaremos más adelante.

4.5 Observación documental

Realizaremos una lectura profunda y un análisis del Diseño Curricular del NI del Profesorado del ISC a los efectos de registrar y analizar qué materias contienen temas relacionados con la comunicación efectiva, su carga horaria y contenidos teóricos específicos.

CAPÍTULO 5: Análisis del Diseño Curricular

del Profesorado de Nivel Inicial del Instituto Sagrado Corazón

En este capítulo nos enfocaremos en el análisis del Diseño Curricular del Profesorado de NI del ISC, seleccionando las materias que incluyan contenidos teóricos y prácticos relacionados con la comunicación efectiva. A partir de este análisis, nos enfocaremos en expresar y fundamentar cuáles serían los aportes que podríamos sugerir o proponer para que, en esos mismos contenidos, puedan incorporarse herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico.

El Instituto tiene como horizonte una educación transformadora, dialógica, comprometida, sólida académicamente, inclusiva y en clave de pastoral. Analizando los principios sobre los que se basa el diseño curricular, si bien habla sobre educación actitudinal y moral y educación del saber hacer que desarrolle habilidades diversas, nada menciona sobre el desarrollo de habilidades comunicacionales, aunque al hablar del perfil del egresado, refiere que será “un educador que adquiera las estrategias adecuadas para propiciar una enseñanza de calidad, con habilidades comunicacionales y metodológicas, para llevarla a cabo y que favorezca el aprendizaje significativo de los alumnos”, apareciendo también la necesidad de desarrollar esas habilidades tanto para promover el trabajo colaborativo entre pares, como en el intercambio y comunicación con la comunidad educativa para retroalimentar su propia tarea (como más relevantes) pues la comunicación la necesito para todo (Diseño Curricular Profesorado Nivel Inicial Instituto Sagrado Corazón, p.4).

La carrera tiene una carga horaria total en horas reloj de 2.600 y en horas cátedra 3.900 distribuidas de la siguiente forma: el campo de Formación General (CFG) tiene 12 materias y 5 unidades curriculares de definición institucional que completan 1.072 horas, más los bloques de formación específica que suman 1.908, más los tramos que suman 920.

5.1. Análisis de algunas materias de este Diseño Curricular

Habiendo leído el Diseño Curricular del Nivel Inicial, hemos seleccionado las siguientes materias: Pedagogía (96 hs.), Instituciones Educativas (48 hs.), Lengua y Literatura (96 hs.), Enseñanza de la lengua: las prácticas del lenguaje en Educación Inicial (96 hs.), Lenguaje corporal teatral en Educación Inicial (48 hs.) y El Jardín de Infantes y su Didáctica (96 hs.).

La elección de las materias mencionadas está basada en el análisis de sus contenidos teóricos y prácticos, ya que encontramos en cada una de ellas, temas relacionados directa o indirectamente con la comunicación, pero abordada desde otras perspectivas. Con el objetivo de propiciar una exposición clara y concisa de los mismos, hemos elaborado un cuadro que contiene toda la información detallada anteriormente e incluimos nuestra propuesta sobre los contenidos teóricos del Coaching Ontológico que, a nuestro criterio, propiciarían la conversión del aprendizaje de una comunicación al de una comunicación efectiva, para elevar la calidad de las competencias comunicacionales de los futuros docentes.

5.2. Cuadro N° I: Contenidos Teóricos Seleccionados y Contenidos Teóricos Propuestos

MATERIA	CARGA HORARIA	CONTENIDOS TEÓRICOS SELECCIONADOS	CONTENIDOS TEÓRICOS PROPUESTOS
PEDAGOGÍA	96 hs.	<p>El discurso pedagógico actual: Las diferencias y los "diferentes" como construcciones discursivas. Cuestionamiento a la asimetría docente-alumno/a. Nuevos sentidos y nuevos significados</p> <p>Educación para la inclusión y atención a la diversidad: Rol del docente integrador</p>	<p>Principios de Ontología del Lenguaje. El lenguaje y sus posibilidades. El valor de las palabras. Generación de sentido, significado y acciones a través del lenguaje. Como posibilidad de inclusión.</p>
INSTITUCIONES	48 hs.	<p>El estudio de las instituciones educativas: lo organizacional y lo institucional. La escuela como institución y como organización. El concepto de organización. Definiciones y modelos. Tipologías de organizaciones. La dimensión organizacional de las escuelas.</p> <p>Dimensiones para la comprensión de las instituciones educativas: la escuela como institución. Poder, autoridad y relaciones</p>	<p>El lenguaje y las instituciones: visión, misión, valores y objetivos y su relación con los mensajes institucionales. Definición y alineación de objetivos personales e institucionales.</p> <p>Los actos lingüísticos: afirmaciones, juicios, pedidos y ofertas. Diseño de conversaciones para generar acciones que potencien buenos equipos de trabajo.</p>

EDUCATIVAS		<p>pedagógicas. Organización escolar: tiempos y espacios. Cultura e historia institucional.</p> <p>Desafíos y problemas actuales de las instituciones educativas. Las complejas relaciones entre escuela y familias. Violencia familiar. Convivencia familiar. Campañas y acciones de promoción y prevención. Análisis de situaciones problema que se presentan en la escuela. Relaciones entre autoridad, docentes y alumnos.</p>	<p>El lenguaje, la familia y la institución educativa: la importancia de los mensajes coherentes y la escucha activa para crear conversaciones de entendimiento y posibilidad. El lenguaje aplicado a la convivencia y prevención de conflictos.</p>
<p>LENGUA</p> <p>Y</p> <p>LITERATURA</p>	96 hs.	<p>Enfoque comunicacional para la enseñanza de la Lengua. Modelo comunicacional del lenguaje. Formatos discursivos y funciones del lenguaje. La lengua oral: características. Estrategias de expresión oral: la escucha y el habla. Registros de Lengua: diversidad, discriminación lingüística y variaciones dialectales. La pregunta y la entrevista en la situación comunicativa académica.</p>	<p>La comunicación efectiva: definición y características. El lenguaje verbal: significado profundo y superficial, los actos lingüísticos. El lenguaje corporal y las emociones: qué nos muestran los gestos y las expresiones y su relación con la emocionalidad. Los mensajes como unidad. La escucha activa: definición y característica.</p>

<p>ENSEÑANZA DE LA LENGUA: PRÁCTICAS DEL LENGUAJE EN EDUCACIÓN INICIAL</p>	<p>96 hs.</p>	<p>Enfoque general acerca de las prácticas sociales del lenguaje: Los usos del lenguaje en diferentes contextos de instrucción, interpersonales, normativos e imaginativos. Lengua y juego. Lenguaje y desarrollo personal. La situación comunicativa: los destinatarios y el propósito; la adecuación y el registro. Hablar y escuchar como procesos activos de construcción de significado. Condiciones para la adquisición de las prácticas del lenguaje en el jardín. Tipos de interacción verbal en la sala: los géneros familiares y los didácticos. El uso y la reflexión sobre el lenguaje.</p> <p>Adquisición del lenguaje oral en la educación inicial: La incidencia del contexto sociocultural en la adquisición del lenguaje. La conversación en el contexto familiar. Las condiciones didácticas para desarrollar la conversación en contextos escolares. Los contextos que favorecen el intercambio oral</p>	<p>Actividades prácticas que desarrollen los conceptos de los actos lingüísticos (afirmaciones, juicios, pedidos y ofertas) con modalidades acorde a las edades. Iniciación en el proceso de la escucha.</p> <p>Actividades prácticas que desarrollen la correlación entre los actos lingüísticos y el contexto familiar. Talleres con las familias para potenciar los aprendizajes escolares y la coordinación con el apoyo de los padres.</p>
--	---------------	---	---

		entre los niños y con el docente e invitan a la participación.	
LENGUAJE CORPORAL TEATRAL EN EDUCACIÓN INICIAL	48 hs.	<p>Exploración del movimiento expresivo en el tiempo y el espacio: Descubrimiento de las sensaciones que provoca el movimiento de las distintas partes del cuerpo. Cómo comunicarlas, qué imágenes despiertan mover el propio cuerpo, mover el cuerpo del otro.</p> <p>La enseñanza de la expresión corporal en la Educación Inicial: El por qué y el para qué de la expresión corporal en la educación inicial. Cómo enseñarla. Recursos.</p>	Ampliación de los conocimientos brindados con el aporte de los conocimientos sobre gestualidad y corporalidad y su correlación con la emocionalidad, para propiciar el autoconocimiento
EL JARDÍN DE INFANTES	96 hs.	<p>Relaciones entre instituciones y familias: Canales de comunicación formales e informales: entrevista inicial, reuniones de padres, encuentros cotidianos, el cuaderno de comunicaciones, las visitas de los padres en la institución. El lugar de escucha valorativa de las propuestas de las comunidades escolares; la escuela infantil como una "escuela para padres y maestros"; encuentros de reflexión sobre la</p>	Actividades prácticas integrativas de todas las habilidades comunicacionales con las herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico para el diseño de

<p>Y</p> <p>SU</p> <p>DIDÁCTICA</p>		<p>tarea de educar. Trabajo conjunto con el equipo docente.</p> <p>La problemática de los contenidos: El desarrollo personal y social, construcción de sentimientos de confianza básica y seguridad, respeto por uno mismo y por los otros.</p> <p>La organización de la enseñanza: La organización del grupo. Las intervenciones docentes. Toma de decisiones; razones y fundamentos.</p>	<p>conversaciones efectivas con los directivos, pares, alumnos y padres.</p>
-------------------------------------	--	--	--

5.3. Reflexiones acerca de lo observado

Como podemos observar, en este cuadro aparecen algunas asignaturas, con su carga horaria correspondiente y los contenidos teórico-prácticos que actualmente ofrecen a los alumnos manteniendo el foco en el tema comunicación y herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico. Habiéndolo analizado es que sugerimos y proponemos los contenidos que podrían incorporarse, en cada una de ellas, desde el aporte del Coaching Ontológico para propiciar un aprendizaje más profundo de la comunicación efectiva, ya que la consideramos como una competencia personal y profesional básica para un docente en formación. Entendemos que, con estos nuevos conocimientos y su puesta en práctica, les permitiría a los futuros docentes potenciar habilidades comunicacionales efectivas para poder transmitir mensajes, claros, consistentes, precisos, y ampliando las posibilidades de respuesta.

A continuación, y como un aporte más a este trabajo de investigación, podremos compartir las apreciaciones de expertos y docentes sobre los contenidos teóricos que actualmente se brindan en el marco del Diseño Curricular para la formación docente en general como así también en el Profesorado de NI del ISC, como así también compartiremos sus reflexiones sobre la necesidad o no de incorporar nuevos.

CAPITULO 6: Análisis de las entrevistas a expertos y docentes

En este capítulo tendremos la posibilidad de conocer las opiniones de expertos y docentes que, con una actitud abierta, sincera, afectuosa y reflexiva, nos han compartido y que, sin duda, han enriquecido esta investigación. Sus diferentes miradas sobre la formación de los futuros docentes en función de sus roles profesionales y laborales son las que sostienen una amplitud interesante a tener en cuenta y que simultáneamente encuentra puntos en común que coincidencias maravillosas.

Ha sido un verdadero placer, el tener la oportunidad de entrevistarlos y disfrutar de los encuentros con ellos.

6.1. Presentación de los entrevistados

A continuación, describiremos a los cinco entrevistados que muy generosamente han contribuido con sus saberes, sus experiencias personales, académicas y profesionales esta investigación.

MAF es profesora en Educación Inicial y trabajó como maestra jardinera durante cuatro años. Luego estudió la carrera de Analista en Comercialización y Dirección de empresas y un posgrado en Negociación en la Universidad de Palermo. Durante quince años se desempeñó en el área de marketing, hasta que ingresó al mundo del coaching en 2011. Desde entonces, ha orientado sus estudios y su actividad profesional en ese sentido. En 2012 se formó como Coach Ontológico en la Escuela Argentina de PNL y Coaching y en 2013 hizo un máster en Coaching de Prosperidad en el instituto de Olivia Reyes en Mendoza, Argentina. Desde el 2014 es instructora certificada para dar cursos de Heal your life (Sana tu vida), basados en la filosofía de Louise Hay y también se entrenó en Hipnosis Ericksoniana. En 2015 hizo el master en PNL en la Escuela Argentina de PNL y Coaching y en 2016 realizó un posgrado en Bioneuroemoción (BNE) en el Instituto Enric Corbera. Actualmente

ofrece una amplia variedad de cursos y talleres de diversos temas relacionados a través de su empresa ConProsperidad. Es autora del libro “Elegí el cambio. Herramientas para adquirir nuevos hábitos y lograr lo imposible”.

G. F. Es profesora para la enseñanza primaria, catequista de niños, adolescentes y adultos. Se desempeña desde hace 1 año como Directora de Nivel Primario del Colegio Mano Amiga “Santa María”, ubicado en la localidad de Fátima, Partido de Pilar, Prov. de Buenos Aires. Si bien el colegio fue creado en el 2003, se incorpora a la institución en el 2014 como profesora de formación católica en Nivel Secundario. Se ha formado como Coach Ontológico Educativo con la Lic. Ester Peluffo (fundadora y directora del Colegio Dardo Rocha y fundadora de la Escuela de Comunicación Ontológica –ECO–). También es docente de primaria y brinda talleres para cuarto y quinto año sobre resolución de conflictos y mediación. Además, es representante de ECO y coordina cursos de Capacitación Docente de Educador Coach y cursos de Junior coach.

D. B. es Doctor en Educación, Licenciado en Educación Inicial, Maestro de Nivel Inicial, Profesor de Ecuación Musical, Magister en Educación con orientación en Gestión Educativa. Profesor universitario en diversas instituciones, investigador, formador y capacitador de docentes. Es director del proyecto Aprender Escribiendo (UCES) y, dicta el trayecto pedagógico de los Masters para Maestros de Tango en la Escuela Argentina de Tango. Ha participado en numerosos encuentros y congresos y ha escrito artículos sobre temas de Nivel Inicial, pedagogía y didáctica, que fueron publicados en revistas de educación, y en libros, de los que participó como autor, coautor o compilador. La Didáctica en Crisis (Noveduc, 2001), Dolor en la Escuela (Prometeo, 2006), La escuela y las cosas. La experiencia escolar a través de los objetos (Homosapiens, 2012) entre otros.

ME: Es ex alumna del Profesorado en Enseñanza Primaria del ISC, recibida en 1987 y desde 1989 trabaja en la institución. Se inició como auxiliar y luego como profesora de nivel terciario. Actualmente se desempeña como docente en el Profesorado de NI, dictando Didáctica I y II (ex Didáctica General) y Pedagogía; mientras que en el Profesorado de Enseñanza Primaria dicta las cátedras de

Didáctica I y II y Proyecto Prácticas I. En Letras dicta Didáctica General y participa de un proyecto en el Departamento de Investigación. Además de otros postítulos, ha cursado la Licenciatura en Gestión y Administración de la Educación y durante 8 años fue Directora de Enseñanza Primaria, aunque los últimos años está más abocada a NI.

A.G trabaja en el ISC desde has 28 años. Actualmente se desempeña en el Profesorado de Educación Primaria dictando Ciencias Naturales en primer año, Enseñanza de las Ciencias Naturales 1 en segundo año, Enseñanza de las Ciencias Naturales 2 en tercer año y acompaña el recorrido de todo lo que se llama Talleres de Prácticas (observación de los futuros maestros y maestras en las diferentes instituciones educativas desde Taller 3,4 5 y 6). A su vez dicta Enseñanza de Ciencias Naturales en la Educación Inicial en el Profesorado de NI.

Hemos solicitado entrevistas a otros referentes de Argentina y del exterior con intención de sumarlos a las administradas, pero nos han respondido que les resultaba imposible brindarlas por diferentes motivos.

6.2. Entrevistas a expertos: principales respuestas y análisis de semejanzas

A continuación, expondremos en un cuadro, las respuestas de los expertos que consideramos se relacionan con las dimensiones que definimos como sustanciales para fundamentar este proyecto de innovación institucional: la comunicación efectiva, las herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico y cómo incluirlos en el Diseño curricular del Profesorado de NI del ISC.

6.3. Cuadro N° II: Respuestas de los expertos relacionadas con las dimensiones definidas

DIMENSIONES	INDICADORES	EXPERTOS
<p>COMUNICACIÓN EFECTIVA</p>	<p>Definición</p> <p>Comunicación</p>	<p>DR: <i>"...Entonces uno podría preguntarse si la imagen de comunicador, del maestro como comunicador, o como maestro que logra establecer una comunicación con los alumnos, no se centra demasiado en los contenidos y deja de lado lo otro. Y en ese sentido, si se manejara un concepto ampliado de comunicación, pues también podría servir para pensar esta cuestión didáctica". "...Creo que la comunicación es uno de esos términos, junto a participación, que está problematizado, que se está tratando de resignificarlos. Y creo que la manera más eficaz de resignificarlos es justamente pensarlos en sus términos esenciales, sin ataduras teóricas, sin teorizarlos excesivamente, desde un constructo cerrado"</i>.</p>
		<p>MAF: <i>"es lograr un puente entre dos personas, donde el que tenga algo para decirlo pueda decir a un otro y el otro lo pueda recibir, logrando que ese puente cada vez esté más firme. Desde el</i></p>

	<p>Comunicación</p> <p>Efectiva</p>	<p><i>Coaching, es cuando podemos comunicar algo en tiempo y forma, logrando así el objetivo de la comunicación"</i></p> <p><i>GF: "Para mí, comunicarse o comunicar algo, no es solamente escuchar lo que el otro dice, sino también tratar de entender lo que el otro está tratando de decir. Entonces, para poder relacionarme con otra persona y escucharla yo tengo que tratar de llegar al fondo de la cuestión y saber qué es lo que realmente quiere decirme a mí." "... aprender a comunicarme significa poder llegar al otro con respeto, para conocerlo más, para conocer lo que hay dentro de la mochila con respeto y afecto"</i></p> <p><i>DR: "una comunicación que trasciende puramente del mensaje y abarca otros territorios que tiene que ver con lo gestual, con las intenciones, con el clima que se logra entre dos personas y entiendo con una ponderación de la eficacia en el entendimiento entre ambos"</i></p>
		<p><i>MAF: "Las palabras generan sentido, son generadoras de acciones (en general) ... Cuando hablamos en general, nos expresamos con un montón de términos que son generalizaciones como, por ejemplo: todos, nadie, nunca, siempre. También suprimimos cuando por ejemplo decimos: yo creo que ella me quiere decir, y</i></p>

	<p>Lenguaje verbal</p>	<p><i>empezamos a interpretar en lugar de chequear".</i></p> <p><i>GF: "Si llega un nene triste es porque algo en la casa le pasó. Entonces el docente puede hacer una linda conversación teniendo en cuenta la edad del nene o nena y saber por qué llegó así al cole. Se puede extender hacia los padres, llamarlos para conversar con ellos y trabajar con ellos sabiendo en qué se los puede orientar. Entonces el educador coach a nivel inicial tiene una gran riqueza, pero tiene que partir del autoconocimiento y la autorreflexión".</i></p>
	<p>Lenguaje gestual</p>	<p><i>DR: "Nunca lo había pensado en esos términos ... así planteado me invita a pensar que cuando uno dice algo que es lo que piensa, o sea cuando uno es honesto, normalmente los gestos acompañan el decir y uno transmite por los dos canales, el canal explícito y el canal más gestual, más subjetivo que guarda relación y cuando hay una discordancia entre esos dos canales, tiene que ver con que uno mismo no cree demasiado en lo que está diciendo:"</i></p> <p><i>GF: "... por el otro lado conocer el lenguaje corporal, así voy a saber realmente cómo se siente el otro: a través de su mirada, de sus gestos, de su postura, cómo viene."</i></p>
		<p><i>MAF: "Primero sería tener en claro qué es lo que quiero transmitir, segundo si es el momento adecuado para que el otro</i></p>

	Mensaje	<p><i>escuche...Tercero recordar que mi modelo mental no es el del otro".</i></p> <p><i>DR: "Y el maestro está todo el tiempo en esta situación, porque estamos con un currículo y un programa y no siempre elegimos todo lo que enseñamos, pero hay que buscar creo, la manera de construir una relación con nuestra propia relación con ese conocimiento, incluso si es una situación de dificultad marcada por cosas negativas, compartir esa dificultad con los alumnos recreándola en otra cosa que pueda ser interesante. No sé si esto es un ejemplo que dialogue con esto que estabas planteando, de esta reflexión del cómo y el qué de la comunicación".</i></p>
	Escucha Activa	<p><i>GF: "Primero está la escucha, en estos tres niveles que te decía: primero está lo auditivo, lo que oigo tratar de entender lo que el otro dice, tratando de llegar a esto subyacente y después la corporalidad: para mí esas son las pautas fundamentales"</i></p>
Herramientas Lingüísticas	Palabras Emoción Comportamientos	<p><i>MAF: "En mi cabeza, para poder entender lo que vos me decis, lo transfiero a un dibujo y ese holograma genera una emoción, por eso todo lo que nos decimos o todo lo que le decimos al otro, genera una emoción, genera trascendencia lo que digo."</i></p> <p><i>DR: "una especie de terapia grupal enfocada en cuestiones de las relaciones"</i></p>

<p>del</p> <p>Coaching</p> <p>Ontológico</p>		<p><i>dentro de la institución: cómo te llevas con tus colegas, una maestra va y la ayuda a otra y le dice -Dejame que te ayude- y ese dejame que te ayude, vos recién decías que una palabra puede representar distintas cosas para las distintas personas, ese dejame que te ayude puede ser para una maestra un intento de ayuda y para la otra un gesto de descalificación - dejá que lo hago yo porque vos no sabes o no podés o a vos todo te sale mal- por ejemplo. Entonces poder leer eso que está debajo de lo evidente, en ese momento a mí me pareció muy desafiante".</i></p>
	<p>Juicios</p>	<p><i>MAF: "Podemos establecer y empezar a ver qué juicios tenemos y cómo esos juicios generan sentido para lo que no queremos y son limitantes y para lo que queremos sí son positivos. Para mí eso es fundamental. ...Vivimos con juicios de otros todo el tiempo, vivimos interpretando, porque somos seres interpretativos..."</i></p> <p><i>GF: "... saber todo lo que son los actos lingüísticos: declaraciones, afirmaciones, juicios, pedidos y ofertas, promesas" "Con algunos docentes, a los cuales he formado me dicen: ¡es un antes y un después de conocer los actos lingüísticos! El poder hacer pedidos efectivos, el poder hacer ofertas, promesas, el poder comprometerse</i></p>

		<p><i>con lo que uno dice, es un antes y un después.”</i></p> <p><i>DR: “... por ejemplo, identificar los efectos que un adjetivo tiene sobre éste o aquel, o la lectura que se puede hacer que a lo mejor es una preocupación por llevar a la práctica de una manera efectiva ciertos preceptos, siempre puede mirárselo desde un costado ético, a los principios éticos que están en la base de la tarea del docente y que, de suyo, si existen, invaden la tarea de la práctica, no como un despliegue planificado sino como una consecuencia necesaria”.</i></p>
<p>Diseño Curricular</p>	<p>Aportes sobre Incorporación</p>	<p><i>GF: “Lo vengo pensando hace mucho tiempo: para mí es fundamental que el docente que da la Didáctica sea un coach. Porque tiene que ser algo transversal desde el comienzo, donde puede ser que alguien pueda ir y formarlos con la base del Coaching Educativo, los actos lingüísticos, la escucha activa, todo lo que es la comunicación efectiva. Pero después, tiene que ayudarlo, a través de la didáctica de las distintas materias a plasmar lo que aprendió con las distintas asignaturas. Por eso no puede ser un taller de una sola vez, esto tiene que ser constante, y luego a nivel de observación y práctica docente tiene que estar de una manera específica y evaluada: cómo me relaciono con los alumnos, qué tipo de escucha hago, qué tipo de técnicas</i></p>

		<p><i>doy que le puede servir al docente para bajar todo lo que aprendió con el Coaching Ontológico” “Es importante aprender la filosofía que sustenta el coaching: aprender sobre el ser, el devenir del ser, sobre el respeto que el otro merece de mi parte, que en ninguna manera será el salvador de los otros, sino que será alguien que lo acompañará en el logro de sus objetivos, con esta mirada amorosa.” “Yo tengo que lograr que este niño que tengo hoy sea una excelente persona, un excelente ciudadano en el futuro, pero si no tengo una mirada amorosa sobre él y comprensiva, no lo voy a poder acompañar, simplemente voy a dar una cátedra” “Personalizar la educación”.</i></p> <p><i>MAF: “Yo creo que teoría y práctica fundamental. Como el profesorado tiene mucha práctica, yo creo que tendría que ser una materia teórica-práctica... Creo que haría una materia teórico-práctica en el primer año y en el segundo haría otra que contenga a todas para una comunicación efectiva, ya más especialista de lo que va a ser esa maestra o ese profesor. Y una vez que aprendiste a comunicarte eficazmente ya lo vas a poder desarrollar para todas las relaciones que establezcas, es decir, para los alumnos, para los pares, los padres y los directivos. No se puede dividir, es del ser y todo lo que atraviesa tu ser, lo llevas</i></p>
--	--	--

		<p><i>puesto”. “Para mí el Coaching Ontológico debería ser una materia en el colegio.”</i></p> <p><i>DR: “... que en esa flexibilidad de las instancias curriculares está la clave para instalar ciertas cuestiones, muy concretamente en la existencia de espacios transversales a las materias, donde los propios formadores tengamos espacios para encontrarnos, para discutir, para compartir puntos de vista”. “Entonces creo que ya siendo una discusión tan elaborada la de la macroestructura curricular, creo que sería mejor en el espacio en que se ponen en práctica esas estructuras y se traducen institucionalmente. Si vos lo vas a pensar puntualmente en un instituto en particular sería mucho mejor.”</i></p>
--	--	---

6.4. Reflexiones acerca de las semejanzas en las respuestas de expertos:

A partir de las dimensiones escogidas y considerando las respuestas de los expertos, podemos arribar a las siguientes semejanzas:

- **Comunicación efectiva:** al referirnos a la comunicación y a la comunicación efectiva, los expertos plantean que en ocasiones los maestros centran su atención en los contenidos a enseñar y no tanto en la manera de ser comunicados. Propone considerar un concepto de comunicación más ampliado, para resignificar este concepto y la manera de concretarlo. Refiere también la necesidad de lograr un puente entre uno y otro, logrando concretar a través del coaching el objetivo de comunicar

- Destacan la importancia de considerar el lenguaje gestual, el que en muchas ocasiones se deja de tener en cuenta al hablar de comunicación
- Con respecto al lenguaje verbal, sostienen la importancia de que un docente de NI se encuentre capacitado para indagar desde el diálogo a un niño para saber qué le puede suceder en un momento determinado y, teniendo en cuenta el buen uso de las palabras
- Se observa que el comunicador coach en NI debe partir de un autoconocimiento y reflexión
- Destaca también la importancia de la escucha activa. Estar atentos a lo que el otro dice o quiere decir

Con respecto a las herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico, los expertos:

- Expresan que todo lo que decimos genera en el otro una emoción. Cada cosa que se dice se transfiere a la inteligencia en un dibujo (holograma) que genera una emoción, que trasciende. Sostienen y reflejan sus comentarios el valor, el poder y la transcendencia de la palabra
- Nos instruyen en cuanto a la relevancia de poder develar el significado de las palabras en sus expresiones, y ponderar el valor de las interpretaciones que cada persona realiza y el impacto de nuestros propios juicios sobre nosotros, los demás y el entorno
- Destacan la importancia de hacer pedidos efectivos y de considerar los otros actos lingüísticos como las afirmaciones, declaraciones, juicios y promesas según expresa la experta

En relación con la incorporación de las herramientas del Coaching Ontológico al Diseño curricular, los expertos:

- Advierten la importancia de que docentes de materias específicas tengan entrenamiento en este aspecto o sean coaches

- Sostienen que el desarrollo de la comunicación efectiva debería encararse de modo transversal o bien desde el inicio de la formación y desestimar algo puntual y de un solo momento
- Afirman que ser una asignatura con parte teórica y práctica y que en las prácticas pedagógicas debería estar presente la enseñanza del Coaching Ontológico para entrenar a los docentes en este aspecto
- Consideran que el Coaching Ontológico debería ser una asignatura en el colegio, ya que a los alumnos les daría muchas herramientas para mejorar su comunicación

6.5. Entrevistas a docentes del Instituto Sagrado Corazón

En este apartado, expondremos en un cuadro, las respuestas de los docentes entrevistados sobre las dimensiones definidas, considerando que algunas son el resultado de sus conocimientos académicos; otras son conclusiones resultantes de sus experiencias diarias en el quehacer profesional, y que son justamente el punto de apoyo desde donde expresan sus problemáticas cotidianas y sus necesidades de abordaje más sensibles.

En todos los casos nos brindan opiniones muy enriquecedoras y correlacionadas con este proyecto de innovación institucional: la comunicación efectiva, las herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico y cómo incluirlos en el Diseño curricular del Profesorado de NI del ISC.

6.6. Cuadro N° III: Respuestas de las docentes relacionadas con las dimensiones definidas

DIMENSIONES	INDICADORES	DOCENTES
<p>COMUNICACIÓN</p> <p>EFFECTIVA</p>	<p>Definición</p> <p>Comunicación</p>	<p>ME: <i>“La comunicación es un intercambio entre personas que implica un diálogo, una información y también la parte emotiva. Distintos tipos de comunicación, formal, informal en un encuadre determinado”.</i></p> <p>A: <i>“En una comunicación creo que, debería existir un acuerdo, no sé si implícito o explícito y dos personas que tengan la capacidad de escucharse, supuestamente tiene que haber algo en el medio de esas dos personas y con la posibilidad de escuchar y recibir, recibir y escuchar”.</i></p>
	<p>Comunicación</p> <p>Efectiva</p>	<p>ME: <i>“Cuando realmente hay un enriquecimiento mutuo, un intercambio que implica aspectos integrales, no sólo te doy. ... puede ser comunicación verbal o no verbal, porque esa comunicación o ese intercambio entre dos personas o más, algo dejó en el otro”</i></p> <p>A: <i>“Acá en el profesorado nunca se habló de comunicación efectiva”. “Para mí la comunicación efectiva, sin saber nada del tema, debería ser que, si yo me comunico con vos, no lograr modificar una opinión tuya, pero sí lograr al menos una duda, o</i></p>

	<p><i>una posibilidad de escuchar algo diferente a lo que vos supuestamente pensabas sobre algo. Para mí eso sería algo efectivo”. “... pienso que el contexto también es importante. Yo no sé si podría lograr una comunicación efectiva si no te conozco a vos, si no conozco el contexto en el que vos estás; creo que no conozco el contexto o no hay contexto, no puedo lograr una comunicación efectiva”. “Y sí, no hay nada de esto en los profesorados sobre comunicación efectiva.” Y si lo saco del aula, podrían mejorarse, por ejemplo, situaciones con el personal administrativo... creo que si ambas partes tuviéramos en claro qué es una comunicación efectiva yo podría preguntar desde otro lugar, el otro podría explicar desde otro lugar”. “... con los pares, con los alumnos, con las autoridades, mejoraría mucho la calidad educativa”</i></p>
	<p><i>ME: “Entonces esto es importante porque estamos formando docentes de Nivel Inicial y vos te tenes que diferenciar con un lenguaje profesional”. “...los docentes de nivel inicial trabajan mucho con las familias, sería bueno para entender el concepto de familia, qué me dice una mamá cuando me está contando este problema, qué me está queriendo decir, conocer el entorno, acercarse a preguntarle qué le pasa”.</i></p>

	<p>Lenguaje verbal</p>	<p>A: <i>“Creo que no es lo mismo decir - tu clase fue un desastre- a preguntarle - ¿cómo te sentiste en esta clase? ¿qué modificaciones le podrás hacer en una clase?”. “... en lo cotidiano muchas veces utilizamos palabras que a lo mejor para vos significan una cosa y para mí otra, y si no tenemos en claro qué queremos decir, yo creo que, en lugar de solucionar un conflicto, lo que hacemos es agravarlo”. “... no es lo mismo decir – este pibe es impresentable – porque no sé lo que vos querés decir con que es impresentable...” “...teniendo en cuenta la comunicación efectiva y lo que es el coaching ontológico, todos deberíamos trabajar cómo decimos las cosas, desde dónde lo decimos, cuál es la intención de lo que decimos para o solucionar un problema o mejorar la comunicación o evitarlos”</i></p>
	<p>Lenguaje gestual</p>	<p>ME: <i>“Y me parece que no siempre van para el mismo lado, porque me parece que muchas veces uno puede estar pendiente de lo que uno está diciendo, aunque a veces puede haber errores que uno no los tiene pensados pero que el cuerpo dice mucho más que las palabras”.</i></p> <p>A: <i>“... y lo corporal también: la forma en que te paras o sentas, o la forma en que entras al aula, la forma en que saludas a los alumnos y el tono también”.</i></p>

	Mensaje	<p>ME: <i>“Nosotros les decimos: cuando tenes que hablarle a un niño, agachate, focalizate, hablale y que te mire a los ojos en lugar de que él mire para arriba”. “Esto de leer al grupo: leer al grupo es leer el mensaje corporal, la mirada, los movimientos y que muchas veces no es lo mismo que se está diciendo”.</i></p> <p>A: <i>“Tiene que haber una coherencia... Yo creo que los alumnos que están frente a mi, deben entender lo que les digo, por lo tanto, la forma en que se los digo, el tono de voz, lo gestual tiene que ser coherente”.</i></p>
	Escucha Activa	<p>ME: <i>“... desde las neurociencias, que también las trabajamos, es que tiene que ser un cerebro neurocompatible, en qué frecuencia estoy hablando para que el otro también pueda integrar a esa comunicación. Yo puedo estar hablando, comunicando y el otro puede no recibir, no estar, o yo puedo estar... la escucha atenta para mi tiene mucho que ver”.</i></p> <p>A: <i>“Creo que son dos las dificultades comunicacionales: la no capacidad de escuchar de ambas partes y por otro lado las posiciones fundamentalistas”.</i></p>
Herramientas Lingüísticas del Coaching	Palabras Emoción Comportamientos	<p>ME: <i>“Porque las alumnas en general, lo que hacen primero es rotular”.</i></p>

Ontológico	Juicios	A: "... el fundamentalismo impide un proceso de comunicación".
Diseño Curricular	Propuestas De Incorporación	<p>ME: "Tendría que ser transversal, me parece. ... Los mismos planes de estudio no fomentan la comunicación interpersonal." "En primer lugar, comenzando por una formación o capacitación a los docentes y si va a ser a nivel institucional porque si no, no tiene sentido como proyecto satélite. Después definir en qué carreras se empezaría a implementar y ahí con los docentes del nivel... Hacer algo con los docentes y los alumnos, pero sin cerrarlo, sin curricularizarlo, creo que tendrían que participar los alumnos de los cuatro años, sería difícil acordarlo, pero no imposible". "Creo que va a enriquecer muchísimo toda la actividad propia del docente". "Le permitiría al docente conocerse más y conocer más al otro, acercarse mejor y así mejoraría lo intrapersonal y lo interpersonal".</p> <p>A: "... no hay en los planes de estudio ninguna de las dos carreras, nada en relación con la comunicación". Lo incluiría en talleres pero que no sean optativos". "...sería muy bueno ponerlo en un curso introductorio. Y si no es el curso introductorio, porque acá no darían los tiempos, yo la incluiría en primer año, y si no fuera en primer año antes de los talleres de</p>

		<i>prácticas, antes de que los alumnos ingresen a las aulas”.</i>
--	--	---

6.7. Reflexiones sobre los aportes de docentes del Profesorado de NI del ISC

Frente a las dimensiones escogidas por parte de los docentes, observamos lo siguiente:

- Comunicación efectiva: consideran que la comunicación puede ser considerada como un acuerdo entre partes. Destaca la parte dialógica que posee la comunicación
- Hablan de la comunicación efectiva como un real “*enriquecimiento mutuo, un intercambio que implica aspectos integrales*”. Comunicación que puede ser verbal o no, pero que deja algo en el otro
- Sostienen que en el profesorado de NI del ISC, no tienen en su programa ninguna materia o apartado que enseñe la comunicación efectiva, y consideran que sería conveniente, tanto para el trabajo en el aula como para el ámbito educativo en su contexto

Con respecto a la incorporación de las herramientas del Coaching Ontológico al Diseño curricular, los expertos expresan:

- Los docentes del profesorado sostienen que podría considerarse un abordaje transversal dentro del diseño, y que sería necesaria una capacitación previa para los docentes que brinden la materia y/o los contenidos teórico-prácticos dentro de la materia, para después poder transmitirlos con idoneidad a los alumnos del profesorado
- Coinciden en desestimar que la incorporación en forma de taller, a menos que sea obligatorio
- Refieren que ningún aspecto referido a la comunicación está contemplado en los planes de la carrera de NI y que sería necesaria y valiosa su inclusión

- Con respecto a la incorporación del Coaching ontológico, una de las entrevistadas, considera que sería muy conveniente su incorporación dentro de los planes de la carrera, porque “...*Le permitiría al docente conocerse más y conocer más al otro, acercarse mejor y así mejoraría lo intrapersonal y lo interpersonal*”.

Este capítulo nos permitió conocer la mirada de expertos y docentes sobre la importancia o relevancia de la comunicación efectiva y las herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico para su incorporación en el Diseño Curricular del Profesorado de NI del ISC.

Gracias al generoso aporte de sus conocimientos, sus experiencias personales y profesionales, es que hemos podido dar un marco referencial actual a esta investigación y esto justamente, es a nuestro criterio, la característica fundamental que lo convierte en significativo. Analizamos relatos actuales, que muy posiblemente estén aconteciendo mientras seguimos trabajando en este proyecto y que pueden ser abordados de una manera diferente a la que se ha venido haciendo y que quizás, puedan aportar nuevos resultados. Hemos escuchado muchas veces en diferentes ámbitos, una frase de Einstein que da cuenta de esto “*Locura es pensar que algo va a cambiar si hacemos siempre lo mismo*”³.

³ Frase atribuida a Einstein

Capítulo 7: Conclusiones y propuesta de mejora

Habiendo recorrido un camino de indagación teórica, observación documental y análisis de las respuestas a las entrevistas administradas, nos animamos a expresar que ha sido un hermoso camino, y a la vez lleno de desafíos y esfuerzos, y que se suma a las muchas experiencias que ya están incluidas en esta travesía que comenzó hace un poco más de dos años: la Maestría en Dirección de Instituciones Educativas.

7.1. Conclusiones

Expresamos a continuación las conclusiones a las que arribamos en función de los resultados obtenidos.

En primer lugar, relacionando algunas de las miradas compartidas tanto de expertos como de docentes y apoyados en el sustento de nuestro marco teórico desarrollado al inicio de este trabajo de investigación, encontramos coincidencia entre ellos (con diferentes énfasis) en la posibilidad de enriquecimiento que podría generar en los futuros docentes que están transitando el Profesorado de NI del ISC, la incorporación de contenidos teóricos y prácticos sobre la comunicación efectiva.

En segundo lugar, encontramos coincidencia entre los expertos entrevistados y las docentes de la institución, en la importancia de la palabra, sus significados (desde la perspectiva del Coaching Ontológico), sus usos y relaciones con el lenguaje gestual y sus impactos dentro de una comunicación. Entienden que a partir del conocimiento y profundización del qué y el cómo de las palabras, podemos propiciar un diálogo o relación dialógica, que ayude al conocimiento propio y de los demás generando nuevas formas de relacionarse entre los participantes de una comunidad educativa en su conjunto.

Y en última instancia, resaltamos la coincidencia general en cuanto a la incorporación en el Diseño Curricular del Profesorado de NI, aunque aparecen algunas disidencias entre los expertos, como así también entre los expertos y las

docentes, en relación con cuál sería la mejor forma de incorporación, la más adecuada en función de los tiempos actuales y su relación con la macroestructura curricular que la institución presenta.

Consideramos que, las conclusiones obtenidas, nos brindan un pilar básico sólido para exponer a continuación nuestra propuesta de mejora.

7.2. Propuesta de mejora

Hemos llegado al final de esta investigación y este es el momento en donde podemos plasmar de una forma sincera y clara, nuestra propuesta concreta, nuestro sueño, pincelado como proyecto de innovación institucional en el marco de una maestría que nos permitió descubrir el qué, el para qué y el cómo de una institución educativa.

Si bien existen diferentes visiones, misiones y valores institucionales en función de variables internas y externas, estimamos que existe un hilo conductor invisible al que todas se conectan para crear una red sólida y sustentable, llamado “educar”. Entendiendo por educar, desde nuestra perspectiva, algo más que instruir, enseñar, capacitar... es formar, es mostrar con el ejemplo, es consustanciarse con pasión y amor con el otro para ayudarlo a que crezca y se desarrolle en todo sentido, para llegar a ser una persona íntegra, con valores intelectuales y éticos que propicie una sociedad que eleve la calidad humana de las personas.

Los niños van a una institución educativa a aprender y lo hacen escuchando a los docentes cuando dan en sus clases contenidos, pero también escuchan cómo se comunican con ellos, cómo se comunican con sus pares y con los directivos de la institución y cómo se comunican con sus familias: los escuchan y también, los miran. Los docentes están muchas horas con los niños, por lo que se convierten en referentes válidos, guías naturales de cómo expresar pensamientos y emociones y cómo comportarse.

Por ello consideramos que, tanto para las instituciones formadoras como para los futuros docentes, sería muy importante que comprendan que, tienen una misión

muy preciada en sus manos, porque "los docentes somos formadores de futuro, somos los que gestamos el futuro; a través de la formación que les brindamos a nuestros alumnos" (Peluffo, 2015, p.73).

Postulamos que los futuros docentes podrían participar de una manera activa en este proceso de formar a los alumnos para un futuro, además de instruyendo, propiciando espacios de comunicación efectiva, incorporando habilidades propias de la comunicación y herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico, ya que esto les potenciará:

- Expresarse con mensajes congruentes (coherencia entre lenguaje verbal y gestual)
- Escuchar activamente a sus alumnos, pares, directivos y padres
- Formular pedidos adecuadamente
- Establecer diferencias entre juicios y afirmaciones
- Fundar los juicios que emitan
- Evitar rotular sin fundamento
- Comprender los diferentes estilos de comunicación
- Indagar sobre el significado de las palabras antes de emitir juicios y/o reaccionar impulsivamente
- Expresar las emociones y los sentimientos con las palabras adecuadas y ayudar a que los alumnos también lo hagan
- Prevenir situaciones de conflicto por mal entendidos comunicacionales
- Abordar situaciones conflictivas con el uso adecuado de palabras y gestos
- Transmitir las herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico acorde a las edades de los alumnos para que comiencen a familiarizarse con ellas desde pequeños
- Propiciar espacios de encuentro y reflexión con las familias para hacer talleres de comunicación, para coordinar acciones en conjunto, con el objetivo de trabajar mancomunadamente en beneficio de los niños y del entendimiento general de la institución con la comunidad educativa

La comunicación efectiva también permitirá ayudar a que los alumnos puedan cumplir con otras necesidades básicas también importantes además de las biológicas, como lo son el reconocimiento y la pertenencia (Peluffo,2015, p. 91).

Teniendo en cuenta el sustento teórico desarrollado en los capítulos de comunicación y de coaching, es que nos animamos a considerar que, si las herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico generan un enriquecimiento en la comunicación efectiva de las personas en general y a profesionales de diferentes ámbitos con excelentes resultados, también podrían ser un aporte valioso en la formación de docentes del Profesorado de NI del ISC.

Por lo tanto, proponemos la incorporación al Diseño Curricular mencionado, de los contenidos teórico-prácticos que incluyan herramientas del Coaching Ontológico para la comunicación efectiva, a saber:

- ✓ Comunicación efectiva: antecedentes, definición y características
- ✓ Los mensajes y sus componentes básicos. El lenguaje verbal: el uso de la palabra y sus significados. Los actos lingüísticos: afirmaciones, declaraciones, juicios, pedidos y ofertas, promesas. El lenguaje gestual: corporalidad y emocionalidad
- ✓ La escucha activa: habilidades comunicacionales para generar espacios de entendimiento y diálogo

Savater (2005) nos comenta:

Hay que potenciar en quienes aprenden la capacidad de preguntar y preguntarse. Es parte de esa vocación de aprender. Las verdaderas preguntas están movidas por el interés y la curiosidad por las cosas y no simplemente por el deseo de causar efecto o de exhibirse. Esas preguntas son las que orientan al educador respecto a qué es lo que tiene que ofrecer a su educando y saber dónde debe insistir, dónde están los problemas y dónde hay menos conocimiento. (Al Tablero N° 34).

Confiamos plenamente en que este proyecto de innovación institucional puede ser un proyecto atractivo de mejora institucional para elevar la calidad de la formación en el Profesorado de NI del ISC y nos ponemos a disposición para trabajar voluntariamente, en la incorporación de los conceptos que consideren viables realizar inicialmente.

Referencias bibliográficas

- Álvarez Rodríguez de la Torre, Ángel. (2008). Peligros del coaching. *Mentoring y coaching*. N° 1. pp. 185-200.
- Bateson, G.; Ruesch, J. (1984). *Comunicación. La matriz social de la Psiquiatría*. Barcelona: Paidós.
- Bigot, M. (2010). La perspectiva lingüístico-antropológica de Edward Sapir. Disponible en: <https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/.../4..SAPIR.pdf?>
- Birdwhistell, R. Disponible en: www.infoamerica.org/teoria/birdwhistell1.htm
- Carabelli, E. (2013). *Entrenamiento en Gestalt*. (pp.29-60). Buenos Aires: Del nuevo extremo
- Carretero, M. (2009). *Constructivismo y Educación*. (pp. 20-21). Buenos Aires: Paidós
- Carpio, A. (1974). El descubrimiento del Concepto. Sócrates. *Principios de Filosofía: una introducción a su problemática*. (pp.64-79). Buenos Aires: Glauco.
- Dilts, R. (1998). *Liderazgo creativo PNL*. Barcelona: Urano.
- Echeverría, Rafael. (1994). *Ontología del lenguaje*. Chile: J. C. Sáez.
- Echeverría, Rafael. (2008). *Actos de Lenguaje. Volumen I: La escucha*. Buenos Aires: Granica.
- Ekman, P. (2010). *Cómo detectar mentiras*. Buenos Aires: Paidós.
- Fragoso F. D., (1999). La comunicación en el salón de clases. *Revista Razón y Palabra. Comunicación Educativa Número 13*. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n13/comsal13.html>

- Gorrochotegui - Martell, A.; Torres-Escobar, G. y Vicente-Mendoza, I. (2014). Evaluación de un proceso de coaching en directivos y su impacto en el clima escolar. *Revista Educación y Educadores*, vol. 17 (1) pp. 111-131. Link: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83430693006> .Consultado 14/11/2016
- Ingarfield, Tim. (2008). Sentido y sin sentido en el coaching. *Mentoring y Coaching*. N° 1. pp.171.
- Instituto del Profesorado Sagrado Corazón. Diseño Curricular Carrera Profesorado de Educación Primaria. Norma Aprobatoria 2514/MEGC/14
- Instituto del Profesorado Sagrado Corazón. Disponible en: http://www.sagrado.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=91.
- Malagón, F. J. (2011). Coaching educativo y académico un nuevo modo de enseñar y aprender. *Revista Educación y Futuro*, ISSN 1576-5199, N° 24, pág. 49 a 66. Disponible en Link: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3632848.pdf>. Consultado el 22/11/2016.
- Máñez, C., Navarro, B. y Bou, J. (s.f.). Coaching para docentes. El desarrollo de habilidades en el aula. (pp. 8-12). Madrid: Central Sindical Independiente de Funcionarios.
- Maturana, H. y Pörksen, B. (2010). *Del Ser al Hacer. Los orígenes de la biología del conocer*. Buenos Aires: Granica.
- Mehrabian, A. *Business and management*. Disponible en: <https://www.bluk/people/albert-mehrabian> . Consultado julio de 2018.
- Mohl, A. (2003). *El aprendiz de Brujo. PNL*. España: Ed. Sirio.
- Morin, E. (1997). "Sobre la interdisciplinariedad". *Publicaciones ICESI*, N° 62, p.15.
- O'Connor, J. y Seymour, J. (1993). *Introducción a la PNL*. España: Urano.

- Pease, A. y Pease. B. (2006) *El lenguaje del cuerpo*. Barcelona: Amat.
- Peluffo, E. (2015). *¿Cómo generar un cambio? Coach Educativo en la familia, la educación y las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Portal del Coaching. <http://www.portaldelcoaching.com/>
- Rizo, M. (2011). "El Interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación". Disponible en Link: http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/17.pdf
- Rizo, M. (2011). "Reseña del libro: Teoría de la Comunicación Humana". Disponible en Link: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n40/mrizo2.html>
- Sánchez Mirón, B. y Boronat Mundina, J. (2014). "Coaching Educativo: modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales". *Educación XXI*, 17(1), (pp. 221-242).
- Sánchez-Terruel, D. (2013). *El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos*. Revista Intercontinental de Psicología y Educación. vol. 15 (2), pp. 171-191. Link: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80228344010>. Consultado 05/11/2016.
- Savater F. (2005). Altablero. N° 34. El sentido de educar. Disponible en link: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87611.html>. Consultado 10/11/18.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2011). "La interdisciplinariedad". *Serie Cartillas para el docente ICESI*, pp. 5.
- Useche, María Cristina. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*. Vol.III, N° 105, pp.125-132. Universidad de Costa Rica. Link: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15310509>.
- Watzlawick, P.; Beavin, J.; Jackson, D. (1991). *Teoría de la Comunicación humana*. Barcelona: Herder.

ANEXOS

1. Entrevista a expertas en Coaching Ontológico

1. ¿Qué es para Ud. la comunicación efectiva?
2. ¿Cuáles son sus características principales?
3. ¿Cuáles son los conceptos básicos que podrían aprenderse para mantener una comunicación efectiva? Por favor fundamente
4. Desde su perspectiva y experiencia profesional ¿qué resultados se obtienen cuando una persona desarrolla una comunicación efectiva?
5. ¿Qué aportes del Coaching Ontológico considera valiosos para la comunicación efectiva? Por favor fundamente.
6. ¿Ha utilizado y/o utiliza herramientas del Coaching Ontológico para su comunicación efectiva? Si la respuesta es afirmativa por favor detalle cuáles. Si es negativa refiera si ha recibido aportes de otra disciplina y describa de cuáles son las herramientas seleccionadas.
7. En el ámbito actual de su desarrollo profesional, ¿qué beneficios le aporta el uso de las herramientas mencionadas?
8. ¿Ha brindado estas herramientas en cursos de capacitación para docentes y directivos de instituciones educativas?
9. ¿Ha podido evaluar los resultados de esas capacitaciones en el aprendizaje de los docentes y directivos? Si la respuesta es afirmativa por favor fundamente
10. ¿Tiene conocimiento de la aplicación de los aprendizajes en el desempeño profesional de los docentes y directivos en sus ámbitos educativos y los resultados obtenidos
11. Según su experiencia ¿qué beneficios obtendría un alumno/a que se está formando como docente en Nivel Inicial si ya recibiera capacitación en comunicación efectiva?

12. Si considera pertinente y conveniente incluir el aprendizaje de la comunicación efectiva con herramientas del Coaching Ontológico en el Plan de Estudios de un profesorado para docentes ¿cuál sería para Ud. la mejor forma de hacerlo para conocer y desarrollar esos conocimientos y en qué etapa de la formación? Describa por favor su sugerencia, considerando las siguientes alternativas: asignatura, taller, seminario, etc.

Muchas gracias por su tiempo y por sus respuestas.

Lic. Diana Lía Di Croce

Maestranda de la M-DIE- Universidad Austral

2. Respuestas a entrevistas a expertas en Coaching Ontológico

Entrevistada: MAF. Coach Ontológico

Entrevistadora: Lic. Diana Lía Di Croce

D: ¡Hola, A!

A: Hola, un gusto.

D: Te doy gracias por poder ayudarme a presentar esto para mi proyecto innovador dentro de la Maestría, así que vamos a hablar de Comunicación Efectiva.

A: ¡Genial!

D: Entonces obviamente te estoy pidiendo permiso para grabar, porque tengo que transcribirla y demás ...

A: ¡Por supuesto! He grabado a muchos (risas)

D: Entonces comprendes más o menos esta situación. A, me gustaría saber ¿qué es para vos la comunicación efectiva?

A: La comunicación efectiva es lograr un puente entre dos personas, donde el que tenga algo para decir lo pueda decir a un otro y el otro lo pueda recibir, logrando que ese puente cada vez esté más firme. Hablándolo desde el Coaching, la comunicación efectiva es cuando podemos comunicar algo en tiempo y en forma, logrando así el objetivo de la comunicación. Para eso se tienen que dar un sinfín o un montón de cosas y de puntos.

D: ¿Cuáles serían las características principales o esos puntos a los que vos te referís, para poder lograr una comunicación efectiva?

A: Para que haya una comunicación efectiva, tiene que haber alguien primero que quiera escuchar y el otro que tenga algo para decir, eso es fundamental. Desde el coaching las palabras generan sentido, son generadoras de acciones (en general) y las características tienen que ser donde haya alguien que tenga un rapport... es decir lograr la mejor forma de danzar con un otro en lo que quiero decir y en la escucha.

La principal característica es que tiene que haber una escucha activa, si no hay una escucha activa, y vos sólo me estas escuchando para responderme, se empiezan a generar ruidos, acordémonos para que haya una comunicación efectiva tengo que comprender que el otro tiene un mapa mental diferente al mío. Vemos este mismo territorio las dos, pero si yo te pido que lo describas vas a hacer una descripción muy diferente a la que la describa yo, porque entra en juego cómo te comunicas, o sea si sos visual, auditivo o kinestésico, cuáles son tus creencias. Entonces, si creo que esto es una oficina voy a describirlo más de oficina, si creo que es una casa lo voy a describir como un playroom y las dos tenemos razón, pero cuando nos comunicamos generalmente si vos entras en tu mapa que esta es mi casa y no mi oficina va a haber ruido porque no nos vamos a escuchar efectivamente.

Cuando hablamos en general nos expresamos con un montón de términos que son generalizaciones como, por ejemplo: todos, nadie, nunca, siempre. También, suprimimos cuando por ejemplo decimos yo creo que ella me quiere decir, y empezamos a interpretar en lugar de chequear, que es una de las cosas que hace el coaching, ya que me enseña a escuchar, pensar y preguntar: ¿lo que me quisiste decir con que la oficina es mi casa... qué es? Y todas esas cosas que hace que limpiemos la comunicación a la larga hacen que esa comunicación sea efectiva

D: ¿Cuáles son los conceptos básicos que podrían aprenderse para mantener una comunicación efectiva? Por favor fundamente. se puede aprender?

A: Se puede aprender, yo aprendí...te podría mencionar un montón de libros que te podrían ayudar. Hay un libro del que yo aprendí muchísimo. "Comunicación no violenta" de Rosemberg, que tiene un método con lo cual yo lo apliqué y me

comunico mucho más efectivamente. Las características, si no tuviera un libro para leer serían:

Primero sería que si yo quiero transmitir algo tener en claro qué es lo que quiero transmitir. Segundo saber si es el momento adecuado para que el otro me escuche: porque si yo estoy cocinando o mi marido está cocinando y le quiero decir algo importante no me va a escuchar porque está cocinando. Lograr un clima un momento para poder comunicarnos. Tercero, recordar que mi modelo mental no es el del otro, porque eso tendré que chequear si lo que yo estoy diciendo el otro lo comprende y también ver qué creencias tiene el otro, no ser generalista, dejar de suprimir, traer información lo mejor posible para que el otro lo pueda comprenderlo de la mejor manera. Y cuando me conteste, también recordar lo mismo para el otro lado, ahora es él el que emite y yo al escuchar tendré que hacer el mismo proceso. El único riesgo que corremos es que al estar pendiente de tantas cosas que nos perdamos en la comunicación, pero como la idea es danzar, ser el espejo del otro: si vos estás así (postura corporal determinada) y te veo cómoda te acompaño con una postura corporal similar, sin copiar, sin imitar porque el otro se daría cuenta y el efecto sería contrario. Esto sería generar rapport acompañando al otro, a mí la palabra que me gustó desde la primera vez que la escuché y sigo en esa es danzar. Al aprender cómo comunicarnos efectivamente y practicarlo podemos incorporarlo de una manera natural.

D: Desde tu perspectiva y experiencia profesional ¿qué resultados se obtienen cuando una persona desarrolla una comunicación efectiva?

A: Todos te diría, es total el resultado. Yo solo hago coaching y doy capacitación desde PNL y Coaching y la gente que se va de acá logró los objetivos, con lo cual, desde una buena emisión de parte mía, donde le enseñé un montón de cosas y también lo acompañé a lograr otras, la persona cambia completamente su mirada, desde mi espacio todos. Y desde el espacio afuera, porque también soy persona, he logrado muchos cambios personales que redundan en el cambio del otro, porque es como empezar a ver que la mirada no es unicista, que era un poco la mirada que yo tenía. Creía que todo el mundo tenía mi mismo mapa: vengo de una familia

militar, muy religiosa entonces todo era como en cuadrados, y cuando empecé a estudiar, yo estudié abogacía y después dejé, pero yo no podía entender que hubiera gente que pensara diametralmente opuesto. Entonces me alejé de esa gente porque ese no era mi mundo y después la vida me llevó a entender que era danzar con todos, tengan, tu mismo mapa o no lo tengan. Desde las personas que se han comunicado mejor a partir de acá, muy rápidamente se ven los cambios, la gente lo primero que me dice la gente es “mi marido me escuchó” “mis hijos cambiaron la actitud”, estoy trabajando con una pareja que tienen una empresa y me dicen “pude entender” eran diametralmente opuestos, pero me dicen que pudieron trabajar juntos, o sea, que los resultados te diría es en todo.

D: ¿Qué aportes del Coaching Ontológico considera valiosos para la comunicación efectiva? Por favor fundamente.

A: Que el lenguaje genera sentido, si eso lo aprendiéramos desde que somos muy chiquitos, cuidaríamos más las palabras como padres y como hijos. Otra que podemos establecer y empezar a ver qué juicios tenemos y cómo esos juicios generan sentido para lo que no queremos y son limitantes y para lo que queremos, sí son positivos. Para mí eso es fundamental. Después, lo podés complementar con otras ramas que la PNL que se ayuda mucho y que son las creencias que van todavía más al fondo. Pero los juicios, te voy a poner un ejemplo que me había peleado con mi pareja y comencé una nueva relación, y mi profesora de yoga que sólo había visto una sola vez a mi anterior novio, y de un minuto, de tocar la puerta entrar e irse, al conocer a mi novio actual que hizo una clase de yoga con ella y cuando le pregunté: “¿Qué te parece?” y me responde: “Ayyy los dos tienen la misma energía!”. Y claro, como me había ido mal, lo primero que pensé es me tengo que pelear con este hombre y cuando rebatí el juicio y dije a ver: “¿quién es esta persona?” “¿Es psicóloga? ¿Tiene alguna formación que amerite lo que me está diciendo?”. “No, es profesora de yoga”: tiene experiencia de vida porque tiene 50 años, pero no... cuántos minutos vio a una persona y cuántos minutos vio a la otra como para hacer ese juicio y me di cuenta que no me tenía que pelear con esa persona porque era el juicio de ella y no era el mío. Vivimos con juicios de otros todo

el tiempo porque, vivimos interpretando, porque somos seres interpretativos... no lo podemos evitar lo que yo sí puedo evitar después que se suceda la interpretación es establecer de quién es, qué quiere decirme esta persona y si tiene sustento para decirlo, si esta fundado o infundado. Por ejemplo, si yo fuera a mi psicóloga y vengo con un tratamiento de hace 2 años y me dice mira, por esto, y esto esta persona no te convendría tendría un juicio fundado...si no vivimos con juicios infundados.

D: ¿Has utilizado y/o utiliza herramientas del Coaching Ontológico para su comunicación efectiva? Si la respuesta es afirmativa por favor detalle cuáles. Si es negativa refiera si ha recibido aportes de otra disciplina y describa de cuáles son las herramientas seleccionadas.

A: Sí, yo soy coach y vivo de esto, todo el tiempo y busco cada vez efectivizar mejor mi comunicación y lo veo cómo cambié en otras cosas, porque con los clientes lo ves, pero a mí me encanta... yo hice el cambio primero conmigo... yo estudié coaching ontológico sin saber qué era: estaba pasando por una crisis muy grande y estaba haciendo consultoría de empresas porque vengo del marketing. Y una persona que empezó a trabajar en RRHH me dijo: "Vos tenes que estudiar coaching ontológico... es para vos porque además para las empresas", y le dije: "¿qué es eso?" Y me respondió: "¿Vos me crees? Empieza mañana". Y así empecé, para mí fue todo un descubrimiento: que se podían hacer ofertas, pedidos... en mi vida había hecho un pedido a nadie... con lo cual cargaba sobre mis espaldas absolutamente todo. Así que te diría que, para mí, el Coaching Ontológico debería ser una materia en el colegio, como la PNL también saber qué sistema tenes vos, me puede acercar o alejar del otro.

D: En el ámbito actual de tu desarrollo profesional, ¿qué beneficios le aporta el uso de las herramientas mencionadas?

A: Me dedico a esto, así que ¡todo! No podría hacer mi trabajo si no hubiera estudiado esto. Fundamentalmente me lo hubiese llevado a mí, para poder decirle a un coachee que puede rebatir un juicio es porque yo primero lo rebatí ante. Si vos no lo haces primero es difícil decirle al otro que lo puede hacer... porque hay un

momento donde el juicio sos vos... o sea, no hay división entre la creencia o el juicio y vos. Cuando te das cuenta que, la creencia es una idea de otro que hice de otro, o el juicio es la interpretación que hice de algo o de alguien, que te puedes dissociar (que te lo da la PNL) y empezar a verlo diferente y observarlo... y ahí es donde se produce el aprendizaje: te vuelvo a repetir no podría hacer esto, si no lo hubiera aprendido yo primero. Y cuando no me sale tan bien es cuando puedo revisar qué hice o qué podría haber hecho de otra manera...

D: Te permite desandar el camino para crearlo nuevamente.

A: Totalmente.

D: ¿Has brindado estas herramientas en cursos de capacitación para docentes y directivos de instituciones educativas?

A: No, lamentablemente. Quise darlas gratuitamente en varios lugares, pero nunca fueron aceptadas: comentaba yo soy coach, pnlista, los sistemas representacionales tendrían que saberlo las maestras desde el nivel inicial, lo he ofrecido gratis pero nunca fue aceptado. Sí he tenido en forma particular maestras, o en capacitaciones en general donde había maestros, pero no fue específico en instituciones. Lo más cercano fue un proyecto para Tigre que no se dio.

D: ¿Ha podido evaluar los resultados de esas capacitaciones en el aprendizaje de los docentes con los que has trabajado en forma particular?

A: Sí, impresionante. Me llamaban y me decían: "Es increíble! antes pensaba que el alumno era hiperkinético y ahora me doy cuenta que es kinestésico y que necesitaba que me acerque de otra forma". Porque como la mayoría de las enseñanzas en la escuela son visuales y auditivas, y si le sumamos que hoy es problemático tocar a los chicos, los kinestésicos que son un 20% se queda afuera y en algunos es necesario la cercanía cuidadosa y amorosa. Si yo puedo explicarle, a los chicos que para lograr la comunicación efectiva tienen que pensar qué objetivo quieren en esta comunicación, ya podrían lograr que los chicos pidan algo más específico, en lugar de sólo decir "no entiendo". Ahorrarían tiempo, enojos....

D: O sea que, tenes la confirmación de que los resultados en las docentes que lo aplicaron fueron positivos

A: Sí

D: ¿Tiene conocimiento de la aplicación de los aprendizajes en el desempeño profesional de los docentes y directivos en sus ámbitos educativos y los resultados obtenidos? (respondida anteriormente por eso la evité)

D: Según su experiencia ¿qué beneficios obtendría un alumno/a que se está formando como docente en Nivel Inicial si ya recibiera capacitación en comunicación efectiva?

A: Lo mismo que todos, por eso te decía que, para mí, yo tengo una teoría que es que el primer grado tendrían que ser todas estas técnicas: Coaching, PNL, meditación porque si vos, te querés, y te conoces, el cambio es exponencial. Nosotros lo hacemos al revés, como que empezamos a aprender conocimientos, conocimientos y más conocimientos, y hay un momento en que, como si el ser humano nunca empezó a conocerse a sí mismo o se asusta, o quiere salir corriendo o entra en crisis. Por eso creo que tendría que ser fundamental, especialmente si yo me voy a dedicar a comunicar algo a otro. En educación fundamental, porque va a ser necesario que los niños comprendan lo que estoy diciendo. Pero también sería muy útil en otras profesiones, como por ejemplo los médicos (relata un hecho personal de mala comunicación de un médico). Toda profesión en donde es muy importante comunicar tendrían que pasar por el coaching. Cuando yo estudié, éramos veinte y sólo tres nos dedicamos a esto, pero los demás se lo llevaron puesto para su vida, para su empresa, fue como algo muy fundacional para nosotros. Después yo viré de la consultoría para esto, porque mi objetivo siempre fue qué me puede aportar a mí.

D: Si considera pertinente y conveniente incluir el aprendizaje de la comunicación efectiva con herramientas del Coaching Ontológico en el Plan de Estudios de un profesorado para docentes ¿cuál sería para Ud. la mejor forma de hacerlo para conocer y desarrollar esos conocimientos y en qué etapa de la formación? Describa

por favor su sugerencia, considerando las siguientes alternativas: asignatura, taller, seminario, etc.

A: Yo creo que teoría y práctica fundamental, porque yo puedo decirte “lee libros de Echeverría podrás entender poco o mucho, pero en ningún momento te llevas la práctica. Como el profesorado tiene mucha práctica, yo creo que tendría que ser una materia teórica práctica. ¿Cómo? Se trabajaría de esta manera: el objetivo es enseñar matemática a un chico que le cuesta y hacerlo desde una manera sencilla y práctica para que lo pueda comprender.

D: ¿Lo pondrías como una asignatura en primer año? ¿Lo pondrías como un eje transversal para que en cada materia lo puedan implementar?

A: ¡Cuando me dijiste transversal me encantó! Creo que haría una materia teórico-práctica en el primer año y en el segundo haría otra que contenga a todas para una comunicación efectiva, ya más especialista de lo que va a ser esa maestra o ese profesor. Y una vez que aprendiste a comunicarte eficazmente ya lo vas a poder desarrollar para todas las relaciones que establezcas, es decir, para los alumnos, para los pares, los padres y los directivos. No se puede dividir, es del ser y todo lo que atraviesa tu ser, lo llevas puesto. Se puede aprender y yo doy fe de ello, yo era alguien que no sabía comunicarme, porque sólo miraba mi mapa, porque sólo creía que mis juicios estaban fundados, porque creía que la única manera de decir las cosas era la que yo hacía y me di cuenta, que no.

D: Ya terminamos, pero piensas que hay algo que quedó sin decir y que te gustaría aportar.

A: Recalcaría algo: las palabras generan sentido, los chistes no deberían existir, porque hay una parte de tu inconsciente que quiere transmitir algo y recordemos que la palabra siempre genera un holograma que es un dibujo. En mi cabeza para poder entender lo que vos me decís, lo transfiero a un dibujo y ese holograma genera una emoción, por eso todo lo que nos decimos o todo lo que le decimos al otro, genera una emoción, genera trascendencia lo que digo. Y yo puedo arruinar la vida de una persona con una palabra o puedo llevarla a la gloria, Creo que ahí me

quedaría y creo que conmigo lo han hecho (y se me pone la piel de gallina) hay personas que han logrado mi mejor esencia y otras que me han destruido. Gracias a Dios, un día aprendí coaching y que eso era la idea de otro y que yo no era esa histórica, sino que eso lo había dicho para que yo pueda ser mejor persona y que en realidad todo está en mi esencia. Hay un cuento que dice cómo funciona: dice que esencialmente somos seres como el corcho que flota en el agua que está por arriba del agua, pero si yo empiezo a decirle cosas y decirle mis juicios y lo voy hundiendo, lo voy llevando a la profundidad... pero si algún día me doy cuenta y puedo soltarme de eso que me está hundiendo, puedo flotar nuevamente porque esa es mi esencia, entonces la comunicación efectiva hace que podamos seguir flotando y no que vivamos en las profundidades del océano. Así que creo que es lo mejor.

D: ¡Te agradezco muchísimo esta entrevista!

Entrevistada: GF. Directora Colegio Mano Amiga

Entrevistadora: Lic. Diana Lía Di Croce

D: Hola

GF: Hola, un gusto

D: Te doy gracias por poder ayudarme a presentar esto para mi proyecto innovador dentro de la Maestría, así que vamos a hablar de Comunicación Efectiva. Pero primero te pido por favor, que me cuentes cuál es tu cargo en esta institución

GF: Yo estoy desde hace un año, yo soy Directora de Nivel Primario, en realidad comencé en esta escuela en el año 2014 como profesora de formación católica en Nivel Secundario. Aparte me formé como Coach Ontológico Educativo con la Lic. Ester Peluffo que me fascinó su forma de amar a los demás a través del coaching, la entrega que ella tiene y ví a través de la escuela Dardo Rocha que ella tiene en Martinez, que era posible. Entonces, el sueño de todo Coach Ontológico Educativo es poder plasmarlo en la escuela, que es mucho más que decir puedo ganar dinero a través del coaching, que es una de las frases que se escuchan mucho por estos días. Entonces acepté una propuesta de Ester de ser representante zonal acá y empezar a multiplicar, no tanto por el nivel económico (porque no hay una propuesta personal tan grande) sino a nivel personal, porque estoy convencida que este estilo de innovación educativa a través del Coaching Ontológico nos puede ayudar a una comprensión mejor sin importar la religión de las personas. El coaching ontológico me da posibilidad de esta otra mirada del ser, sin importar su ideología. Comencé formando docentes en la zona de Pilar y a quien me lo pidiera, y lo hice además de como representante zonal, dando charlas de metodología catequística incluyendo coaching ontológico: doy todo eso que saben y lo tomo y lo transformo, en una metodología práctica, es sinceramente coaching aplicado a la educación. Soy docente de primaria también y trabajé prácticamente toda mi vida con adolescentes,

en este colegio también doy talleres para cuarto y quinto año de resolución de conflictos y de mediación.

D: ¿Qué es para vos la comunicación efectiva?

GF: Para mí comunicarse o comunicar algo, no es solamente escuchar lo que el otro dice, sino también tratar de entender lo que el otro está tratando de decir. Entonces, para poder relacionarme con otra persona y escucharla yo tengo que tratar de llegar al fondo de la cuestión y saber qué es lo que realmente quiere decirme a mí. Y ¿cómo voy a tratar de darme cuenta? No solamente por lo que dice, sino también por lo que hace por su rostro, por su cuerpo, por todo lo que representa su lenguaje corporal además de su lenguaje verbal.

D: ¿Cuáles son las características principales para vos, de una comunicación efectiva?

GF: Primero está la escucha, en estos tres niveles que te decía: primero está lo auditivo, lo que yo oigo tratar de entender lo que el otro dice, tratando de llegar a esto subyacente y después la corporalidad: para mí esas son las pautas fundamentales.

D: ¿Cuáles son los conceptos básicos que podrían aprenderse para mantener una comunicación efectiva?

GF: Primero que nada, hacer prácticas de escucha: donde yo te escucho a vos y trato de contártelo, parafraseártelo, para ver si es cierto que te entendí bien. O que la persona entendió bien lo que le estaba diciendo. Por otro lado, las técnicas comunicacionales: saber todo lo que son los actos lingüísticos: las declaraciones, las afirmaciones, los juicios, los pedidos y las ofertas, las promesas, ya que eso, cuando uno se los enseña al docente es como que le abre una nueva mirada. Con algunos docentes, a los cuales he formado, me dicen “es un antes y un después de conocer los actos lingüísticos”. El poder hacer pedidos efectivos, el poder hacer ofertas, promesas, el poder comprometerse con lo que uno dice, es un antes y un después. Entonces, por un lado, la escucha, por el otro lado los actos lingüísticos y

por el otro el conocer el lenguaje corporal. Así yo voy a saber realmente cómo se siente el otro: a través de su mirada, de sus gestos, de su postura, cómo viene.

D: Desde tu perspectiva y experiencia profesional ¿qué resultados se obtienen cuando una persona desarrolla una comunicación efectiva?

GF: La comprensión: saber que el otro es otro con una mochila propia, y que, para poder acompañarlo, porque en realidad lo que uno quiere es acompañar al otro en su crecimiento, yo tengo que conocer qué hay en esa mochila. Entonces aprender a comunicarme significa poder llegar al otro con respeto, para conocerlo más, para conocer lo que hay dentro de la mochila con respeto y afecto.

D: ¿Qué aportes del Coaching Ontológico considera valiosos para la comunicación efectiva? (lo respondió antes)

D: ¿Has utilizado y/o utilizas herramientas del Coaching Ontológico para tu comunicación efectiva?

GF: Sí, y practico mucho la escucha activa, la mirada para ver qué me dice con su postura y trato de practicar todo lo que son los actos lingüísticos.

D: En el ámbito actual de tu desarrollo profesional, ¿qué beneficios te aporta el uso de las herramientas mencionadas?

GF: Esto que te decía al comienzo, la posibilidad de acompañar a los otros a lograr los objetivos.

D: ¿También a tus pares?

GF: Sí, sobre todo con los pares, porque el Director Coach, el directivo de la escuela para mí tiene un rol muy importante. El Director Coach tiene que lograr que sus maestras desplieguen el 100% de sus potencialidades. Y para eso necesita conocerlas, conocer a su cuerpo docente, ver cuáles son sus logros, aplaudir sus logros; ver aquellas cosas que no son tan buenas y decirles “Bueno, no te fue tan bien, pero, puedes potenciar esto... y por éste camino puedes llegar”. Por eso, si yo

conozco a mis docentes puedo potenciarlas y el coaching para esto es fundamental: yo no puedo acompañar a alguien si no lo conozco.

D: ¿Has brindado estas herramientas en cursos de capacitación para docentes y directivos de instituciones educativas?

GF: Sí, ya voy por el cuarto año haciendo formación docente.

D: Mas o menos, ¿a cuántos docentes has capacitado?

GF: No muchos. Porque no lo hago en forma masiva. A ver: cuatro primero incluyendo a un sacerdote (eso fue muy lindo), después otros cuatro hace mucho... y más o menos 20.

D: ¿Has podido evaluar los resultados de esas capacitaciones en el aprendizaje de los docentes y directivos con los que has trabajado en forma particular?

GF: Sí. En cuanto a los grupos de directivos coaches les ha servido para trabajar con sus docentes en este acompañamiento. Y en cuanto a los docentes, al educador coach, ellos empezaron a trabajar con proyecto cooperativo, educación emocional, la escucha hacia los alumnos, el conocer más, hicieron talleres para padres. Y ahora hay un grupo que me pidió expresamente que hagamos el educador coach, pero orientado al liderazgo educativo y técnicas de aplicación práctica en el aula.

D: ¿Tienes conocimiento de la aplicación de los aprendizajes en el desempeño profesional de los docentes y directivos en sus ámbitos educativos y los resultados obtenidos?

GF: Sí, porque son docentes con los que me relaciono habitualmente. No pertenecen a la escuela si no a distintos ámbitos educativos, tengo contacto con ellos para acompañarlos. Por ejemplo, yo me muevo en ambientes católicos y allí hay muchos catequistas que trabajan y potenciando lo que ellos ya saben.

D: Según tu experiencia ¿qué beneficios obtendría un alumno/a que se está formando como docente en Nivel Inicial si ya recibiera capacitación en comunicación efectiva?

GF: Su beneficio estaría orientado en varias partes. Yo lo podría dividir así: hacia él mismo, porque le permitiría conocerse, el autoconocimiento y la autorreflexión y el manejo de sus emociones. Porque además va a tratar con niños muy pequeños, que muchas veces le va a costar comprender en su totalidad, porque están recién iniciándose (inclusive en el lenguaje) y esto ya lo estamos viendo en nuestro colegio, porque hay docentes que los estuvieron trabajando conmigo y ya lo aplican y que tienen ahora mucha habilidad para aplicar sus conocimientos en el trato con los niños de tres años. O sea, en el ámbito personal. En el ámbito con los niños, porque pueden practicar mejor lo que es una escucha, y a través de esa escucha, conocer y comprender los problemas reales. Si viene un nene y te pone una carita triste, es porque algo le pasó, porque si llega al colegio así es porque le pasó algo en casa. Y entonces puede el docente hacer una linda conversación (teniendo en cuenta la edad del nene o nena) y saber por qué llegó así al cole, qué le pasó. Y de ahí hacer la siguiente extensión que es hacia los padres: llamar a los padres conversar con ellos, trabajar con ellos y ver en qué puede trabajar con la familia, en qué los puede orientar. Entonces, el educador coach a nivel inicial tiene una gran riqueza, pero tiene que partir del autoconocimiento y la autorreflexión.

D: Si consideras pertinente y conveniente incluir el aprendizaje de la comunicación efectiva con herramientas del Coaching Ontológico en el Plan de Estudios de un profesorado para docentes ¿cuál sería para Ud. la mejor forma de hacerlo para conocer y desarrollar esos conocimientos y en qué etapa de la formación? Describa por favor su sugerencia, considerando las siguientes alternativas: asignatura, taller, seminario, etc.

GF: Esto es algo que lo vengo pensando hace mucho tiempo. Para mí es fundamental que, el docente que da la Didáctica sea un coach. ¿Por qué? Porque tiene que ser algo transversal desde el comienzo, donde puede ser que alguien pueda ir y formarlos con la base del coaching educativo, los actos lingüísticos, la escucha activa, todo lo que es la comunicación efectiva. Pero después, tiene que ayudarlo, a través de la didáctica de las distintas materias, a plasmar lo que aprendió con las distintas asignaturas. Por eso no puede ser un taller de una sola vez, esto

tiene que ser constante, y luego a nivel de observación y práctica docente tiene que estar de una manera específica y evaluada: cómo me relaciono con los alumnos, qué tipo de escucha hago, qué tipo de técnicas doy que le puede servir al docente para bajar todo lo que aprendió con el coaching ontológico.

D: ¿Y también le serviría para hablar con los padres?

GF: ¡Claro! No es solamente que el coaching ontológico me ayudó en temas personales, porque cuando hablas con personas que se formaron en coaching ontológico te dicen es todo fantástico, pero eso necesario que se tenga claridad de para qué les sirve y hacia dónde lo pueden aplicar: una persona, una familia, una institución. Hasta se pueden detectar a través de coaching ontológico, los problemas familiares y derivarlos: tener la humildad de decir “hasta acá llego”, porque quizás sea necesario derivar a algún otro profesional. El docente tiene que saber que no es terapeuta.

D: La entrevista está por concluir, por eso te consulto si hay algo que quieras agregar o alguna pregunta que te hubiera gustado que te haga

GF: No. A mí me parece esto que te decía recién, si yo el coaching ontológico lo dejo en el ámbito del pensamiento y de la conversación, me parece favorable; pero si yo lo bajo a las prácticas áulicas, me parece espectacular. O sea, no es solamente enseñar en un profesorado qué es el coaching y la comunicación eficaz. Es importante aprender la filosofía que sustenta el coaching: aprender sobre el ser, el devenir del ser, sobre el respeto que el otro merece de mi parte, que en ninguna manera será el salvador de los otros, sino que será alguien que lo acompañará en el logro de sus objetivos, con esta mirada amorosa. A veces los docentes nos creemos todopoderosos, y hasta despreciamos en el lenguaje habitual al otro, a las familias, pero si comenzamos a entender que este chico que vino no es bruto, hay que ayudarlo a que pueda llegar a lograr lo que desea lograr, me permite una mirada amorosa, personalizar la educación.

Hace muchos años atrás, Víctor García Hoz hablaba de la educación personalizada esta educación no perdió vigencia y yo con 39 niños puedo lograr una educación

personalizada, pero tengo que tener un equipos docente, directivo y equipo de orientación que estén abocados a mirarlos de una manera respetuosa, amorosa. Y esta mirada tiene que salir de los profesorados, me parece que es fundamental: yo tengo que lograr que este niño que tengo hoy sea una excelente persona, un excelente ciudadano en el futuro, pero si no tengo una mirada amorosa sobre él y comprensiva no lo voy a poder acompañar, simplemente voy a dar una cátedra.

3. Respuesta a entrevista abierta a experto en Formación Docente

Entrevistado: DR.

Entrevistadora: Lic. Diana Lía Di Croce

D: Hola

DR: Hola. Para contextualizar mi aporte a tu proyecto, yo pienso que desde un lugar amplio de la pedagogía en general y de la formación encuadrada en los grandes debates de la educación y sin un dominio, un conocimiento de las teorías específicas de las que surge el vocabulario de Coaching Ontológico y Comunicación Efectiva, pero que a grandes rasgos habiendo conversado sobre la comunicación efectiva como una comunicación que trasciende puramente del mensaje y que abarca otros territorios que tiene que ver con lo gestual, con las intenciones, con el clima que se logra entre las personas y entiendo con una ponderación de la eficacia en el entendimiento entre ambos, lo que primero me gustaría decir es que, cuando yo escucho Coaching Ontológico y escucho Comunicación Efectiva reconozco así como si habla de la Educación emocional y del auge de las Neurociencias, como que hay un conjunto de pequeños movimientos, muy contemporáneos que buscan ponerle nuevas palabras a cosas viejas.

En realidad, que los maestros y los alumnos se tengan que entender entre sí, o los maestros con sus colegas, ya tiene otros nombres: por ejemplo el concepto de colegialidad, el concepto de trabajo en equipo sin ir más lejos, las distintas teorías entre la escuela y la familia, que ahondan en la cuestión de la comunicación y la definen en términos de contratos, convenios, alianzas, pactos, etc. y que muchas veces este nuevo vocabulario que se le busca poner a estas nuevas cosas, viene con toda una fuerte influencia de las teorías de la gestión, de ciertas teorías más influidas por la economía, por el vocabulario de las empresas y que desde un punto de vista tienen un ímpetu modernizador y desde otro punto de vista, creo que no se si ayudan del todo a pensar estas viejas cuestiones de la escuela y la pedagogía: no sé si se las entiende mejor pincelándolas de discurso empresarial.

En principio yo expreso mis dudas al respecto, por eso a lo mejor, vos me decís hablemos de comunicación efectiva o de coaching ontológico y si leo algunas definiciones entiendo de qué estamos hablando, pero en general prefiero hablar de la pedagogía sobre estas cuestiones que son muy importantes, por supuesto.

Y en cuanto a la formación docente que le da al futuro educador en términos de su habilidad para comunicarse con otros, creo que el comunicarse no es algo que pueda escindirse por completo de los dos o tres ámbitos principales en los que un maestro tiene lugar.

En primer lugar, pensar la enseñanza como un acto de comunicación es una de las dimensiones fuertes de la enseñanza, porque maestros y alumnos efectivamente se comunican, pero no lo es todo, porque pensar la enseñanza en términos comunicativos es restringirla un poco a la explicación y transmisión de contenidos, o por lo menos en un sentido limitado de la comunicación, que tal vez no sea el que estás pensando.

A veces, me gusta decirles a mis estudiantes de didáctica, que por supuesto hay que estudiar los contenidos, que por supuesto hay que pensar en términos curriculares, que por supuesto una planificación entre otras cosas se define por aquello que se pretende enseñar y transmitir, esa especie de fobia al concepto de transmisión que instaló cierto constructivismo recientemente, está bueno darle una vuelta de tuerca como lo hace Frigerio por ejemplo y Dicken en un libro donde recupera el concepto de transmisión, releendo desde el psicoanálisis.

Pero que por otro lado muchas veces, los contenidos son un mero pretexto para educar, y esa es la razón por la cual, muchos que ya hicimos la secundaria, nos olvidamos lo que es una mitocondria, un ribosoma, un anticiclón o el Peloponeso, y sin embargo, esas cosas valió la pena estudiarlas, porque fueron pretextos para ponernos en contacto con una determinada manera de pensar, de razonar el mundo, con una mirada de cómo puede saborearse la realidad, desde una perspectiva no ingenua, desde la racionalidad de la ciencia, del arte, de la literatura, distinta de la que uno lleva puesta cuando sale a la calle. Entonces uno podría

preguntarse si la imagen de comunicador, del maestro como comunicador, o como maestro que logra establecer una comunicación con los alumnos, no se centra demasiado en los contenidos y deja de lado lo otro. Y en ese sentido, si se manejara un concepto ampliado de comunicación, pues también podría servir para pensar esta cuestión didáctica.

La otra esfera que a lo mejor es pertinente para un maestro, es la comunicación con sus colegas. Porque el trabajo docente estereotípicamente es visto como un trabajo solitario, miremos a Merlí por ejemplo, el personaje de la serie catalana, este profesor de filosofía tan carismático, o Rita, o cualquiera de estos personajes, de maestros que se hacen famosos en la televisión, en el cine o en la literatura, tiende a mostrárselos como personajes solitarios, que hacen todo solos y si están los otros ahí es para llevárselos puestos, para pasarlos por encima, o así.

Y la verdad, es que la tarea de un maestro, rara vez es solitaria, no sólo porque tiene que compartir sus planificaciones o asistir a reuniones sino porque el trabajo de un maestro está atravesado del currículum, del proyecto que tiene la institución, de los necesarios acuerdos que tiene que hacer con colegas, de que uno da clase en base a cosas que vio en otras aulas y uno las resucita, las recicla, las resignifica. Entonces creo que esa comunicación horizontal, es una comunicación que merece ser jerarquizada, que merece ser operacionalizada.

Hace unas semanas, di una clase a los estudiantes de este profesorado en la cual yo les dibujaba el triángulo didáctico en el pizarrón, y les proponía que ellos inventaran otras figuras distintas del triángulo didáctico, pero con los mismos elementos u otros agregados, que representaran una situación de enseñanza. Como para ver cómo se puede modelizar a través de estos gráficos, de estos dibujos, un ejercicio creativo y después les conté: “yo no inventé este ejercicio, yo se lo ví hacer a una profesora hace tiempo, y me encantó cómo lo hizo” y yo lo resignifiqué, le agregué otras cosas a la consigna, y seguramente si ellos alguna vez dan clases de didáctica, a lo mejor, a su vez heredan esta idea y la transforman en otra cosa.

Y pienso que esta circulación, esta idea de enseñanza, de organización de la clase como es este ejemplo, forma parte de esta comunicación horizontal entre colegas que es interesante, que está poco conceptualizada, poco teorizada, pareciera que la relación horizontal está devaluada respecto de la comunicación más vertical, en la que el maestro se comunica con el alumno o con las familias, el director con sus maestros para acompañarlos, etc.

Pero la horizontal parece que no, que el maestro saca todo de los libros y lo lleva al aula, y que no tiene nadie al lado que lo entienda, que lo ayude, con el que discutir, problematizar.

Y tal vez, un tercer ámbito de la comunicación, que puede ser pertinente para pensar para un maestro, sea el de la comunicación (en el caso de un maestro de niños de menores de edad) con las familias, y en este caso, bueno ahí sí, es una de las formas de comunicación más teorizadas, pero también es cierto, que en este caso, en esta relación, muchas veces la relación se reduce a lo comunicativo, tal vez en un sentido diferente, pero tal vez emparentado con aquel en que la enseñanza puede reducirse a lo comunicativo, y ésta reducción a lo comunicativo, yo se la escuché explicar muy bien a Isabelino Siede. Él escribió un libro muy bonito hace poco que se llama “Casa y jardín” o “Jardín y casa” no me acuerdo el nombre exacto del libro, en el cual él plantea diferentes dimensiones de esta relación entre la escuela y la familia y plantea que la comunicación es una de ellas, pero critica esta reducción de esa relación a un uso eficaz de carteleras, cuadernos, cosas por el estilo y la lleva un poco más allá: problematiza el concepto de participación, por ejemplo.

Me quedé pensando después de escucharlo a Siede hablar en esos términos, y darle a la comunicación un lugar, creo que comunicación es uno de esos términos, junto a participación, por ejemplo, que está problematizado, que se está tratando de resignificarlos. Y creo que la manera más eficaz de resignificarlos es justamente pensarlos en sus términos esenciales, sin ataduras teóricas, sin teorizarlos excesivamente, desde un constructo cerrado.

D: Todo esto que vos me decís, porque es como que en función de la definición que hagamos de comunicación es cómo lo vamos a aplicar. En este caso en particular, yo te puedo decir que los aspectos fundamentales de una comunicación efectiva desde la definición que yo parto para hacer este proyecto, tienen básicamente relación con que se puede aplicar a cualquier tipo de comunicación, sea horizontal, vertical y lo que tiene de característica es que necesita poner foco además de lo que decimos en cómo lo decimos. Y ese cómo lo decimos tiene sus pilares básicos en los aspectos gestuales, los tonos de voz, los movimientos y la consistencia entre lo que yo digo y cómo lo digo. Muchas veces, el mensaje está muy bien armado intelectualmente, pero desde los aspectos emocionales y corporales las personas decimos algo totalmente diferente. Entonces la pregunta es, si partiendo de esto, en tu experiencia de formación sentís o has visto algo que trabaje en los docentes sobre estos aspectos de comunicación: la coherencia entre lo que dicen y cómo lo dicen.

DR: Nunca lo había pensado en estos términos, así planteado me invita a pensar que cuando uno dice algo que es lo que piensa, o sea cuando uno es honesto, normalmente los gestos acompañan el decir y uno trasmite por los dos canales; el canal explícito y el canal más gestual más subjetivo que guarda relación y cuando hay una discordancia entre esos dos canales, tiene que ver con que uno mismo no cree demasiado en lo que está diciendo. Y en ese caso yo no creería que es posible o deseable planificar los gestos o planificar los cómo para adecuarlos a un qué de una manera forzada, se me ocurre. Creo que la relación íntima de uno con sus ideas, con sus principios o lo que está diciendo, la honestidad al interior de las propias creencias debería redundar en una mejor comunicación también. Digo cuántas veces vemos a los políticos, por ejemplo, en los programas de televisión o en sus programas electorales decir cosas que les dijeron sus asesores de imagen que digan, plantear incluso gestos o “sería apropiado que a Ud. se lo viera con niños en la calle para lavar su imagen de persona insensible”. Entonces el político va y le acaricia la cabeza a un niño y uno no le cree, porque está planificada esa puesta en escena de un cómo que no tiene un correlato quizás con un qué.

Y en ese sentido, yo no trasladaría esa lógica a la docencia porque creo que la docencia requiere una relación ética con el conocimiento y con el otro en la cual el cómo debería ser una consecuencia del qué.

D: Si lo lleváramos más allá de la sinceridad que vos decías o de ser honestos con nosotros mismos, ¿piensas que daría oportunidad a pensar qué le pasa a cada uno de lo que siente como una posibilidad de autoconocimiento, para generar mayor empatía entre uno y los demás? Más que el armar algo, porque vos fuiste para el lado de armar algo.

DR: Cuando vos decís de armar algo, ¿sería tratar de entender?

D: Claro, cuando yo quiero decir algo, y yo quiero dar una buena clase, pero la verdad es que estoy enojada por un montón de cosas y cómo hago para reconocer y gestionar ese enojo y poder igualmente mostrarlo, pero sin atacar, sin agredir: es decir la gestión emocional corporal con el lenguaje.

DR: Si, yo creo que revisar la propia relación que uno tiene con las cosas que enseña, o a las personas a las que uno enseña por supuesto que le suma salud, le suma por todos lados. Yo creo que uno no sólo enseña cosas, enseña precisamente su relación con las cosas. Quizás una pequeña anécdota pueda servir para ilustrar lo que estoy diciendo. Le pedí a las alumnas de didáctica que en la clase siguiente se animaran a enseñarnos algo que cada una supiera hacer, y una alumna se ofreció para enseñarnos algo y dedicamos los primeros minutos de la siguiente clase para escucharla. Y nos enseñó las reglas del jockey, porque ella es jugadora de jockey. ¡Buenísimo!!! Después analizamos sus recursos didácticos y eso fue una ocasión de que la clase fuera más entretenida y adentrarnos a algunos ejemplos prácticos a partir de su exposición. A la vez siguiente repetí el ejercicio, pero a la siguiente alumna que se ofreció como voluntaria le pedí que nos enseñara algo, pero no exponiendo, sino haciéndonos hacer algo a nosotros y ella nos hizo dibujar. Y nos enseñó una técnica de dibujo. ¡Buenísimo! Analizamos esto y aquello y el contraste entre lo primero y lo segundo y bla bla bla. La tercera y última vez que se repitió la experiencia, cuando ya alguien se ofreció yo le dije: "Bueno, pero vos la

vez que viene nos vas a enseñar, mínimo común múltiplo y máximo divisor no sé qué” le mandé un contenido de matemática que tenía totalmente olvidado. Primero se resistió y después accedió y a la clase siguiente nos enseñó la clase y un poco a desgano y de una manera nuevamente expositiva. Lo cual muestra que, cuando el contenido les resulta impuesto uno lo enseña con otro entusiasmo: las otras chicas habían enseñado lo que habían enseñado: una porque era jugadora de jockey, la otra porque era dibujante y este no era matemático, le tocó.

Y el maestro está todo el tiempo en esa situación, porque estamos con un currículo y un programa y no siempre elegimos todo lo que enseñamos, pero hay que buscar creo, la manera de construir una reflexión con nuestra propia relación con ese conocimiento, incluso si es una situación de dificultad o marcada por cosas negativas, compartir esa dificultad con los alumnos recreándola y convirtiéndola en otra cosa, puede ser una manera interesante. No sé si esto es un ejemplo que dialogue con esto que estabas planteando de esta reflexión sobre el cómo y el qué de la comunicación.

D: Sí, dialoga con eso y también con las herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico (que abarca mucho). Pero las específicas que yo traigo para esta propuesta tienen relación con manejar, conocer, qué impacto pueden tener las palabras en las otras personas. Qué relación hay entre el significado que yo le doy a las palabras, a algunas palabras especialmente los adjetivos que pongo hacia las personas o que ponen hacia mí, qué impacto puede tener en las personas esos adjetivos, esos juicios y cómo desde mi rol de docente debiera poder aprender a gestionar el significado de las palabras, teniendo en cuenta que mis significados pueden ser muy diferente al significado de los otros.

Entonces como eso se aprende, se desarrolla, se descubre, se logra una mayor responsabilidad al momento de comunicar. Como yo ya me doy cuenta de algunas cosas, empiezo a comunicarme de otra manera.

Conjugando lo que decíamos de reconocermos, qué me pasa cuando tengo que enseñar algo que me disgusta o que nunca me gustó e igual mis alumnos deben

recibirlo bien porque quizás a ellos sí les gusta, entonces ¿cómo hago? Y al momento de quizás, tener que hablar con un padre o con mi directora, entendiendo que mi concepto de responsabilidad o compromiso o sobre qué digo de un alumno es muy diferente a cómo pueden entenderlo los otros, yo manejo con cuidado esos adjetivos.

DR: Creo que la palabra “cuidado” es una palabra clave ahí no.

Fijate que en varias de las facetas de esta perspectiva que estas planteando, digamos la cuestión de la técnica, por ejemplo, identificar los efectos que un adjetivo tiene sobre éste o aquel, o la lectura que se puede hacer que a lo mejor es una preocupación por llevar a la práctica de una manera efectiva ciertos preceptos, siempre puede mirárselo también desde un costado ético, a los principios éticos que están en la base de la tarea del docente y que de suyo, si existen, invaden el terreno de la práctica, no como un despliegue planificado si no como una consecuencia necesaria. Y en ese punto creo que hay cierta filosofía de la educación y muy especialmente el psicoanálisis que ha pensado mucho en estas cosas y desde hace mucho tiempo.

Mirá por ejemplo, lo que me pasa a mí, mientras conversamos. Cuando vos me planteaste hablar de la comunicación efectiva y el coaching ontológico, lo primero que a mí me aflora digamos, es el escepticismo que a lo mejor tengo, no de estas corrientes en particular que ni siquiera las conozco, si no en general de las corrientes contemporáneas que inspiradas un poco en cierta energía del mundo de la organización ... de la gestión de la empresa que buscan esta efectividad en el mundo de la educación.

Pero al mismo tiempo, algunas de las cosas de las que estás diciendo en su contenido más sustantivo, no difieren demasiado de algunas cosas que en mi experiencia como maestro me las he tomado muy en serio. Por ejemplo, yo durante bastante tiempo participé de un grupo Valent, es algo muy raro no pretendo que lo conozcan. Yo lo conocí leyendo un libro de psicoanálisis, de la línea de Feliu, de Blanchard, Lavigne, autores franceses, psicoanalistas que se publicaron en

argentina en los años 90 o antes, en una colección de la Editorial de novedades educativas que se llamaba "Formación de Formadores". A mí me encantaron esos libritos y la perspectiva psicoanalítica en algún momento me cautivó como le pasa a uno que se enamora de marcos teóricos cuando los conoce, y ahí hacían referencia a los grupos Valent. Que parece que Valent, que trabajó en la posguerra que descubrió que trabajar con sus colegas médicos desde el psicoanálisis el trauma que les había generado ser médicos de guerra, los ayudaba a crecer profesionalmente y a mejorar su relación con los pacientes, y que después eso se trasladó a la docencia.

Entonces el famoso síndrome del burnout docente, el maestro que tiene la cabeza quemada, el stress del docente que es un tema también, muy trabajado contemporáneamente. Generó que se utilizara el dispositivo Valent con maestros y es un espacio, una especie de terapia grupal enfocada en cuestiones de las relaciones dentro de la institución: cómo te llevas con tus colegas, una maestra va y la ayuda a la otra y le dice "déjame que te ayude" y ese déjame que te ayude, vos recién decías que una palabra puede representar distintas cosas para las distintas personas, ese déjame que te ayude puede ser para una maestra un intento de ayuda y para la otra un gesto de descalificación: dejá que yo lo hago porque vos no sabes o no podés o a vos todo te sale mal, por ejemplo. Entonces poder leer eso que está por debajo de lo evidente, en ese momento a mí me pareció muy desafiante y yo participé con mucho gusto durante un tiempo largo de estos grupos a los que iba con una vicedirectora que además había sido mi vicedirectora en un jardín en el que yo había trabajado como maestro. Es decir, resignificábamos anécdotas que habíamos vivido juntos como personas, separadas, puestas además en una situación de verticalidad. ¡Interesantísimo!! Después si desde distintos vocabularios se puede ayudar a los maestros a ese tipo de reflexión es muy valioso.

D: Pero ya queda a decisión de los maestros ... ¿qué de todo esto que estuvimos hablando pensas que podría estar incluido dentro de la formación de un docente? Porque de lo contrario, es como que queda librado al interés, a la voluntad o la disposición económica que pueda tener un docente para tomar eso por fuera.

DR: Hay dos o tres materias en el diseño de la Formación Docente que dan pie, que son materias que, la flexibilidad del diseño, permiten que estas cosas entren. Por ejemplo, Psicología Educativa, que ya no es Psicología Evolutiva. Es una Psicología Educativa que mira con ojos psicológicos el encuentro educativo, que significa no solamente mirar con ojos educativos el aprendizaje de los alumnos y ese fue un cambio positivo en los planes de estudio. Otra es la secuencia de materias que se llama Sujetos de la Educación, que ahí todavía, un paso más atrás mira el sujeto de la educación, pero lo mira no solo desde una perspectiva psicológica, sino también filosófica, ética. Incluso hay una de las instancias llamada Sujeto de la Educación que se organiza con dispositivo de ateneo o sea que se analiza un caso. Y se lo analiza interdisciplinariamente, que en general son casos polémicos, son casos que por ejemplo a uno lo hacen pensar... cada profesor verá si los toma, de una película o de un libro, o de una situación real, o los inventa, o llama a alguien para que lo venga a contar. Acá, por ejemplo, en el marco de esa materia hemos trabajado el caso del libro que se escribió a raíz de este caso se llama "Yo nena yo princesa" que era una niña trans que bueno, con todo este tema de la identidad de género, era un tema para mirarlo desde múltiples puntos de vista.

Desde el punto de vista que provee la educación sexual integral, que es un punto de vista multidisciplinar, no solo lo biológico, lo psicológico, lo social... bueno hay seis dimensiones que atraviesan el hecho. Y por supuesto la ESI, la ESI es un cristal maravilloso para analizar las relaciones, porque es uno de los logros más importantes de la formación docente de los últimos años, tener un diseño curricular sensible a esta ley necesaria de la Educación Sexual Integral, que plantea una visión integral y muy especialmente en el nivel inicial donde lo sexual no está asociado ni a la reproducción ni a la genitalidad ni a la cuestión del deseo sexual como puede ser en el análisis de casos de adolescentes, sino que tiene que ver con la intimidad, con el conocimiento del propio cuerpo; con cuestiones más ligadas a cuestiones vitales y existenciales de los chicos y que implican como una deconstrucción de lo que se pensaba que era.

Entonces creo que hay oportunidades en los diseños actuales para pensar estas cuestiones subjetivas, estas cuestiones de la comunicación.

Quizás el terreno me parece donde sería mejor o más poderosa la intervención es más que una reforma estructural del plan de estudios, por los planes de estudios siempre tienen grietas para ver lo que haya... el caso de la educación sexual es un ejemplo muy concreto: no se da la misma educación sexual en una escuela religiosa que en una laica, que en las públicas, en las privadas, en las de Capital Federal que en las de Salta, donde recién ahora se está discutiendo si la educación sexual se debería enseñar sí o no.

Entonces mira, ahí tenes un ejemplo muy concreto: existe una instancia curricular, una legislación curricular macro, donde supuestamente instala algo, pero se convierte en cosas muy diferentes. Creo que en esa flexibilidad de las instancias curriculares está la clave para instalar ciertas cuestiones, muy concretamente en la existencia de espacios transversales a las materias, donde los propios formadores tengamos espacios para encontrarnos, para discutir, para compartir puntos de vista como este jueguito del triángulo didáctico que yo hice, si no hubiera tenido la oportunidad de ver a otro maestro haciéndolo, yo no lo hubiera hecho y transformado en otra cosa... y uno a veces ve cosas que le gusta más o le gusta menos o que lo hacen pensar de diferentes maneras.

En la formación docente también existe lo que en otros niveles educativos son los espacios de mejora institucional, que son espacios de cuatro o cinco días en el año, donde los maestros se reúnen, conversan y tienen algún eje, y también están los espacios de definición institucional que son estos espacios que cada institución adecúa institucionalmente ciertas instancias curriculares a sus necesidades, sumándole al plan de estudios existentes algo específico que necesita trabajar

. Entonces yo creo que son súper flexibles los planes de estudios... además con la tendencia de reformas curriculares recientes ha sido de quitarles disciplinariedad a las materias: sacamos Psicología y ponemos Sujeto, incluso Ciencias Sociales y Ciencias Naturales tienden a fusionarse en Ambiente o Conocimiento del Ambiente

o Indagación del Ambiente, como para romper el límite entre lo social y lo natural. Entonces creo que ya siendo una discusión tan elaborada la de la macroestructura curricular, creo que sería mejor en el espacio en que se ponen en práctica esas estructuras y se traducen institucionalmente. Si vos lo vas a pensar puntualmente en un instituto en particular sería mucho mejor.

D: ¿Hay algo más que querrías agregar para colaborar con mi proyecto?

DR: No... me pareció una linda conversación: ¡me hiciste pensar! ¡Espero que contribuya!

D: ¡Muchas gracias!

4. Entrevista a docentes del Profesorado de Nivel Inicial del Instituto Sagrado Corazón

Consentimiento informado:

La presente investigación tiene como objetivo fundamental, indagar sobre la importancia de incluir a la comunicación efectiva con herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico, como un eje transversal de aprendizaje para el docente de Nivel Inicial dentro del Plan de Estudios del Profesorado del Instituto Sagrado Corazón.

Estamos recabando información de diferentes autores, referentes de ambos ámbitos y experiencias de profesionales de nuestro país y del exterior. Es nuestro interés indagar sobre su opinión, experiencia y /o aportes que pueda ayudarnos a enriquecer esta investigación, ya que todo lo informado por Ud. será confidencial y se usará solamente para fines educativos y/o investigativos. El tiempo estimado de la presente entrevista será de 30 minutos aproximadamente.

¡Desde ya, muchas gracias!

1 ¿Conoce o ha escuchado hablar sobre la comunicación efectiva? Si la respuesta es afirmativa ¿Qué es para Ud. la comunicación efectiva? Si es negativa ¿Qué es la comunicación para Ud.?

2 ¿Conoce los conceptos básicos que posibilitan una comunicación efectiva? Si la respuesta es afirmativa: Por favor mencione cuáles son y detalle sus características. Si es negativa: A su criterio ¿qué características y aspectos debiera tener una comunicación efectiva?

3 Para Ud. ¿es posible aprender y desarrollar una comunicación efectiva? Por favor fundamente en qué aspectos de la comunicación sería importante focalizar (palabras, posturas corporales, tonos de voz, mensajes, emociones, juicios, etc.)

4 Desde su perspectiva, ¿qué resultados se obtienen cuando las personas mantienen comunicaciones efectivas? Por favor amplíe

- 5 ¿Cuáles son a su criterio las principales dificultades comunicacionales que percibe en el ámbito de su desarrollo profesional? ¿A qué responden o qué las origina?
- 6 ¿Estima que si los docentes aprenden habilidades de comunicación efectiva podrían establecer mejores relaciones con los integrantes de la comunidad educativa de las instituciones en las que trabajen?
- 7 En alguna de las materias que Ud. dicta en el Profesorado de Educación Inicial en el Instituto Sagrado Corazón ¿existen conceptos teóricos que contemplen qué es y cómo se desarrolla una comunicación efectiva? ¿Cuáles?
- 8 ¿Considera que sería conveniente/necesario/importante que se incluyan en el Plan de Estudios? Fundamente

HERRAMIENTAS DEL COACHING ONTOLÓGICO INCORPORARSE AL DISEÑO CURRICULAR DEL PROFESORADO DE EDUCACIÓN INICIAL

- 9 ¿Tiene conocimientos sobre el Coaching Ontológico? Si es afirmativa: Por favor enumere y amplíe. Si es negativa: ¿qué es para Ud. el Coaching Ontológico?
- 10 ¿Ha recibido alguna formación en el marco de la capacitación docente sobre Coaching Ontológico?
- 11 ¿Conoce cuáles son las herramientas del Coaching Ontológico que propician una comunicación efectiva? Si es afirmativa, por favor enumere, si es negativa ¿Sabe Ud. que algunas de las herramientas del Coaching Ontológico permiten por ejemplo crear y utilizar adecuadamente los juicios que emitimos sobre personas y hechos? ¿Le gustaría conocerlas, aprenderlas y desarrollarlas? ¿Para qué las utilizaría y con quiénes?
- 12 ¿Ha utilizado y/o utiliza algunas herramientas del Coaching Ontológico para su comunicación efectiva? Si la respuesta es afirmativa por favor detalle cuáles. Si es negativa refiera si ha recibido aportes de otra disciplina en relación con la comunicación efectiva y describa de cuáles son las herramientas seleccionadas.

13 ¿En qué ámbitos ha utilizado las herramientas mencionadas?

14 ¿Ha podido evaluar los resultados de utilizar esas herramientas? Si la respuesta es afirmativa por favor detalle qué resultados obtuvo y cómo los ha evaluado.

5. Respuestas a entrevistas a docentes del Profesorado de Nivel Inicial del Instituto Sagrado Corazón

Entrevistada: ME.

Entrevistadora: Lic. Diana Lía Di Croce

D: ¡Hola! ¿Cómo estás?

ME: Hola, ¿qué tal?

D: Te agradezco que hayas aceptado realizar esta entrevista para que pueda realizar mi propuesta de mejora para este profesorado y habiendo cumplido con la lectura del consentimiento informado, si te parece, sería conveniente que me comentaras cuál es tu cargo hoy en esta institución.

ME: Yo soy ex alumna del profesorado, empecé en el año 1984 estudiando para el profesorado en Enseñanza Primaria. En el último año comencé el Profesorado en Ciencias de la Educación también acá, y me recibí en el 87 y en el 89 ya me convocaron para ser auxiliar de práctica y residencia en el Profesorado de Enseñanza Primaria. Desde entonces sigo como profesora de nivel terciario. Me recibí acá en estas dos carreras y después tengo una Licenciatura en Gestión y Administración de la Educación y algunos postítulos. Actualmente me desempeño en el Profesorado de Nivel Inicial en Didáctica I y II que sería la ex Didáctica General y en el Vespertino en Pedagogía. En el Profesorado de Enseñanza Primaria tengo Didáctica I y II en el turno mañana y vespertino y lo mismo con Proyecto Prácticas I que es el primer tramo de las prácticas. Y después tengo en Letras también Didáctica General y me convocaron desde el año pasado en un proyecto de investigación para el Departamento de Investigación para trabajar con un equipo de cuatro profesores estamos llevando a cabo una investigación aplicando todo lo que es ingeniería didáctica como metodología.

También fui durante 8 años Directora de carrera de Enseñanza Primaria, tuve a cargo durante muchos años todo el Trayecto de Prácticas, porque empecé como auxiliar y después quedé como profesora, por lo cual estuve casi 20 años en el trayecto de practica y residencia, siempre desde las Ciencias de la Educación Aplicada. La mayor parte de mi experiencia ha sido en primaria, pero desde aproximadamente 12 años estoy más abocada al Nivel Inicial.

D: Te recuerdo que esto es confidencial, lo que hablemos durante esta entrevista va a ser sólo para investigación y estimo que los más adecuado es que nos enfoquemos en el nivel inicial, ya que mi proyecto de innovación tiene más que ver con esta orientación.

ME: Bien

D: Me gustaría saber, si vos conoces o has escuchado hablar sobre lo que es la comunicación efectiva

ME: Con esa terminología la verdad que no. En el ámbito educacional trabajamos cualquier situación considerando que cualquier situación educacional es una situación comunicacional, pero si es estrictamente hablando desde la definición o concepción teórica no.

D: Vos decís que sí tenes presente el tema comunicacional, por lo tanto, te pregunto ¿qué es para vos la comunicación?

ME: La comunicación es un intercambio entre personas que implica un diálogo, una información y también la parte emotiva o emocional, y lo entiendo desde distintos tipos de comunicación: formal, informal, en un encuadre determinado.

D: Desde este concepto que has relatado, ¿qué inferís vos que podría ser la comunicación efectiva?

ME: Cuando realmente hay un enriquecimiento mutuo, entre el que comunica y el que recibe la comunicación; cuando se da un verdadero intercambio que implica los aspectos integrales de la persona. No solamente que te doy una información sino

también entran en juego aspectos emocionales. creo que tiene que ir por ese lado la efectividad, que tiene un resultado y ese resultado ¿para quién es? ¿Para el que comunica o para el que recibe? O ambos son comunicadores, me parece que tiene que ir por ese lado: ambos comunican.

D: O sea que, para vos, la efectividad es cuando hay enriquecimiento mutuo.

ME: Exacto, que puede ser comunicación verbal o no verbal, porque esa comunicación o ese intercambio entre dos personas o más, algo dejó en el otro o algo transformó en el otro me parece que tiene que ir por ese lado. Otra cosa que también podría ser, desde las neurociencias (donde también trabajamos) es que tiene que con un entorno un cerebrocompatible, en qué frecuencia estoy hablando para que el otro también pueda estar involucrado en esa comunicación. Yo puedo comunicar y el otro puede no recibir, no estar receptivo a lo que yo digo, porque creo que la escucha atenta para mi tiene mucho que ver.

D: Desde tu perspectiva, ¿se podría aprender la comunicación efectiva? ¿Cuáles son los conceptos básicos que podrían aprenderse para mantener una comunicación efectiva?

ME: Yo creo que sí, que tendría que ser necesario. ¿Parece muy extraño no? Somos seres humanos y somos seres sociales que nos comunicamos, pero parece que hoy hay mucha distorsión en la comunicación. Paradójicamente en la era de la comunicación considero que como seres humanos no nos estamos comunicando: estamos conectados solamente en esto de la tecnología. Yo puedo estar conectado, puedo hasta digitalizar las emociones los emoticones famosos, pero me parece que la comunicación es mucho más amplia y más integral. Yo por ejemplo antes te llamaba por teléfono te escuchaba y te preguntaba ¿qué te pasa? Hoy me mandan un ícono. El aprender a escuchar, el aprender a observar cuando estoy hablando con otra persona otra persona, el lenguaje no verbal los movimientos corporales, creo que eso se pierde. Hoy, por ejemplo, nos encontramos con alumnos que a veces hay que decirles: “Chicas ¿pueden darse vuelta que estoy hablando?”: tan

básico como eso. La fluidez de vocabulario, en esto de escribir, de enviar mensajes, es otro.

A veces esos códigos marcan diferencia comunicacional entre los docentes y los alumnos. Tenemos que meternos en un nuevo circuito de comunicación.

Y esto es lo que deberíamos incorporarlo en agenda, como nuevas configuraciones: así como ingresó la nueva comunicación desde los entornos virtuales y cuáles son los límites de esto relacionados con el respeto, en este sentido: por ejemplo, tengo el celular del profe (más allá de que sea el profe, porque tiene que ver con el sentido común) y un domingo a las 3 de la tarde le mando un mensaje. Entonces creo que, en estas cuestiones, es desbordan de comunicación, pero en el fondo... ¿qué comunicamos? O ¿qué comunicamos cuando nos estamos comunicando? ¿qué recibe el otro y qué recibo yo? en esto del enriquecimiento mutuo que hablábamos recién.

D: En esto que vos estás diciendo si se pudiera revisar la forma en que nos estamos comunicando, ¿piensas que para mejorar o desarrollar la comunicación efectiva, se podría trabajar sobre qué significan las palabras? ¿cuáles son las posturas corporales que transmiten información, los mensajes, los tonos de voz, sería importante desarrollar?

ME: Yo creo que algunas cuestiones sí, porque se hacen sin reflexionar, me viene lo metacognitivo. Hay personas que por ejemplo te escriben todo en mayúscula sin saber que eso significa algo. O miro el whatsapp, los signos, las abreviaturas, hay muchas dificultades en la comunicación escrita en los alumnos por estos temas. “¡Ah profe, pero lo que quise decir!”. “Sí, pero lo que escribiste es esto”.

Hay falta de vocabulario y también hay resistencias a apropiarse de ese vocabulario. “Bueno, pero es lo mismo”. “Bueno, pero yo lo entiendo así”.

Entonces esto es importante porque estamos formando docentes de Nivel Inicial y vos te tenes que diferenciar con un lenguaje profesional. No es lo mismo como vas a poder interpretar un informe con lenguaje docente, para diferenciarte del informe

de un psicólogo o de un médico, por ejemplo, y en esto cuesta. El todo vale y entonces tampoco se tiene en cuenta el contacto visual. Nosotros les decimos: “Cuando tenes que hablarle a un niño, agachate, focalizate, hablale y que te mire a los ojos en lugar de esperar que él te mire para arriba, focaliza la mirada porque vas a lograr que él pueda concentrarse y entenderte en este contexto de contacto.

O en inicial cuando les decimos: “No es solamente dar una mamadera alimentar, yo también estoy nutriendo con la mirada, cuando den una mamadera también mírenlo a los ojos”. Y esto también tiene que ver con la comunicación, con los códigos que hay que ponerlos en palabras hoy en día, lo que antes parecía obvio o de sentido común (a veces decimos parece que falta una materia que es el sentido común pero que no se tiene).

D: ¿Vos sentís o percibís que hay algún tipo de unión entre las palabras y los mensajes corporales? O ¿percibís que a veces los mensajes verbales van por un lado y las expresiones corporales van por otro?

ME: Y me parece que no siempre van para el mismo lado, porque me parece que muchas veces uno puede estar pendiente de lo que uno está diciendo, aunque a veces puede haber errores que uno no los tiene pensados pero que el cuerpo dice mucho más, que las palabras.

D: Y ¿se podría aprender, desarrollar y trabajar esta unión?

ME: Por eso cuando se trabaja mucho con la observación, cuando en los primeros años les enseñamos a observar y también hacemos incapié, en que, especialmente en las entrevistas hay que aprender a escuchar. Vos estas en una entrevista con un padre o una charla con un alumno o en el mismo grupo ¿Qué estas leyendo? Esto de leer al grupo: leer al grupo es leer el mensaje corporal, la mirada, los movimientos y que muchas veces no es lo mismo que se está diciendo.

D: ¿Cuáles son a su criterio las principales dificultades comunicacionales que se perciben en el ámbito del desarrollo profesional? ¿Dónde están las dificultades de comunicación? En lo interpersonal, ¿dónde para vos puede estar la dificultad?

ME: Interpretación de consignas, la escucha atenta, el interés, las experiencias previas con las que llegan, especialmente en inicial, porque cada carrera tiene su perfil de alumno diferente. Pero en inicial, vienen todavía con esta idea de cuidar a los chicos, de jugar, de la sonrisita, de la infancia feliz. Y hay una cierta resistencia a escuchar una realidad diferente de lo que ellos traen.

El posicionarse como alumnos de nivel superior y en este proceso que cada año cuesta más, también dificulta la comunicación. Los docentes que tenemos más experiencia, les decimos: "Chicas vayan leyendo todas las semanas" y lo dejan a último momento por lo tanto en la clase no puede haber ese, ida y vuelta porque no traen lo necesario y entonces tratamos de buscar desde la experiencia de ellos. Y hay también ciertos temores a hablar, entonces prefieren callar.

Por eso, tratamos de innovar con, por ejemplo, foros en las aulas virtuales. Pero hay resistencia a hablar (es paradójico porque ellos manejan bien todas las tecnologías). Pero yo los abro, y no escriben, no se comunican, no participan, le tienen miedo y dicen: "no lo sé "; miedo a estar expuesto a comunicarse, a quién lo va a leer... ¡Tu grupo! Bueno ahí hay resistencia. Y entonces no nos podemos comunicar, porque no se habla el mismo lenguaje y hay dificultad para acceder a ese lenguaje por la diferencia de tiempos.

En un cronograma muy acotado para la enseñanza a nivel superior, 16 semanas, necesitamos que ellos a partir de su experiencia lean la bibliografía, y la actitud es "decime cómo es " y se manejan por apuntes; es muy difícil lograr este ida y vuelta.

D: ¿Estima que si los docentes aprenden habilidades de comunicación efectiva podrían establecer mejores relaciones con los integrantes de la comunidad educativa de las instituciones en las que trabajan? Es decir, si sería positivo que dentro del profesorado hubiera alguna formación.

ME: Primero tendríamos que interiorizarnos más en comunicación efectiva, infiero que tiene que ver con esto. Todo lo que implique comunicación y relaciones interpersonales siempre va a ser bueno porque generan otro clima de trabajo. Pero también es cierto que hubo en los últimos años un cambio de paradigma, nos sólo

en las instituciones educativas sino también en general que tiene que ver con la movilidad laboral.

Cuando yo empecé a trabajar éramos pocos profesores donde nos conocíamos y la sala de profesores era un grupo de amigos y hablamos de cuestiones personales, compartíamos experiencias de vida personal, más allá de lo profesional. Hoy hay mucha movilidad en todas las instituciones y esta concentración de horas que antes teníamos ya no existe: antes había profesores con casi dedicación exclusiva (esto que antes se decía de “ponerse la camiseta”) y vivías en el trabajo. Hoy no, los profesores que se jubilaban con 25/30 horas no se reemplazan por uno solo se reemplazan por seis, entonces esto también hace que ya no es lo mismo: vengo, trabajo 3 horas y me voy y no conozco a mis colegas. Y esto no pasa sólo en este profesorado, pasa en general en todas las instituciones.

D: En alguna de las materias que Ud. dicta en el Profesorado de Educación Inicial en el Instituto Sagrado Corazón ¿existen conceptos teóricos que contemplen qué es y cómo se desarrolla una comunicación efectiva? ¿Cuáles?

ME: Existen en cuanto a la comunicación educativa, donde la relación entre el educador y el educando y cómo se dan los diferentes enfoques didácticos. Por ejemplo, en un enfoque ejecutivo, el educador con el educando, se comunicaban, netamente, desde lo conceptual. Desde nuestra postura y nuestra identidad institucional, que apuntamos a una educación problematizadora, liberadora, desde la línea de Paulo Freire, acá sí incide mucho todo esto y lo tratamos de ver.

Si yo quiero problematizar, me interesa lo que dice el otro, parto del entorno del otro, de sus saberes, de sus experiencias, y cómo esto incide en enseñar tal o cual contenido.

Desde este lugar en este instituto en particular, este tema se aborda.

D: ¿Consideras que sería conveniente/necesario/importante que se incluyan más temas de comunicación en el Plan de Estudios? Fundamente

ME: Tendría que ser transversal, me parece. El profesorado ofrece extracurricular algún taller de teatro, de expresión corporal y eso si se necesita mucho. Cuando, por ejemplo, propongo una dinámica y digo "Levántense y vamos a esto..." hay resistencia. A veces hasta boicotean dinámicas de presentación, porque o no se animan, o les resulta extraño... siguen prefiriendo la clase tradicional, "da clase, habla" y cuesta aceptar que hay otras formas de dar clase, por ahí en el curso de ingreso se dan algunas herramientas.

En mis primeras clases siempre me preguntan "¿Qué es didáctica?" y yo les digo "No les voy a responder ahora ". Primero vamos a crear un vínculo, desde conocer el nombre de cada uno, entonces hago la rueda de nombres o la ensalada revuelta, son cuestiones básicas: si yo quiero empezar una relación educativa, primero tengo que saber quién es el otro, donde estoy, de donde vienen, que buscan, cuáles son sus expectativas y quizás, la premura de los tiempos que se nos acortan pasa esto: la oralidad en el profesorado es algo que falla.

Y más por el hecho de que en los planes de estudios sacaron los exámenes finales y son materias promocionales y ya que los alumnos tienen problemas para hablar menos todavía. Los mismos planes de estudio no fomentan la comunicación interpersonal. Un examen final no tiene por qué ser traumático y me posibilita hablar desde un lugar profesional, desde un lenguaje que me va a caracterizar como docente de nivel inicial, y cómo tengo que comunicarme con un directivo, con un par, con un niño y con una familia.

D: ¿Tiene conocimientos sobre el Coaching Ontológico? Si es afirmativa: Por favor enumere y amplíe. Si es negativa: ¿qué es para Ud. el Coaching Ontológico?

ME: Muy poco, muy al pasar

D: ¿Ha recibido alguna formación en el marco de la capacitación docente sobre Coaching Ontológico o conoces a algún colega tuyo que la haya recibido?

ME: No.

D: ¿Conoces cuáles son las herramientas del Coaching Ontológico que propician una comunicación efectiva? Si es afirmativa, por favor enumere, si es negativa ¿Sabe Ud. que algunas de las herramientas del Coaching Ontológico permiten por ejemplo crear y utilizar adecuadamente los juicios que emitimos sobre personas y hechos? ¿Le gustaría conocerlas, aprenderlas y desarrollarlas? ¿Para qué las utilizaría y con quiénes?

ME:

D: ¿Ha utilizado y/o utiliza algunas herramientas del Coaching Ontológico para su comunicación efectiva? Si la respuesta es afirmativa por favor detalle cuáles. Si es negativa refiera si ha recibido aportes de otra disciplina en relación con la comunicación efectiva y describa de cuáles son las herramientas seleccionadas.

ME:

D: ¿En qué ámbitos ha utilizado las herramientas mencionadas?

ME:

D: ¿Ha podido evaluar los resultados de utilizar esas herramientas? Si la respuesta es afirmativa por favor detalle qué resultados obtuvo y cómo los ha evaluado.

ME:

D: ¿Te gustaría adquirir herramientas para comunicarte mejor desde el Coaching Ontológico?

ME: Primero tendría que saber más sobre qué es Coaching Ontológico. Supongo que con todo lo que se habla hoy de que el coaching es acompañamiento y ontológico desde la persona, entonces cómo mejorar quizás, las relaciones interpersonales y desde ahí, bueno, lo que estuvimos hablando del lenguaje tanto verbal como no verbal, formal o informal como sea, creo que sí, que va a enriquecer muchísimo, toda la actividad propia del docente.

D: El Coaching Ontológico te forma en habilidades para ayudar a que el otro se conozca mejor y tome mejores decisiones, no es directivo, no es asesoramiento ni consultoría, es desarrollar una escucha más efectiva, más activa para hacer las preguntas (considerando el valor de las palabras, el significado, comprendiendo por ejemplo la diferencia entre afirmar algo sobre alguien a emitir un juicio sobre esa misma persona) ...

ME: O sea, ser más consciente del propio lenguaje

D: Exacto. Uniéndolo a lo corporal y a lo emocional, potenciando en el otro, desde estas habilidades a que sea mejor persona, a que logre sus objetivos, que mejore sus recursos, a mejorar sus relaciones interpersonales, entonces propiciar un espacio conversacional para que el otro se conoce más, con un adecuado uso del lenguaje.

ME: O sea que esto le permitiría conocerse más y conocer más al otro, acercarse mejor y así mejoraría lo intrapersonal y lo interpersonal.

D: Claro, porque cuando ayudas al otro a pensar de otra manera, porque preguntas de otra manera sobre lo que está contando o sobre lo que le pasa para que pueda reflexionar sobre lo que le pasa, esa persona se descubre más y encuentra mejores recursos y también ayuda a otros a tener mejores comportamientos. Es como una especie de efecto multiplicador.

ME: Sí, sí. Nosotros muchas veces decimos cuando una alumna dice algo, le preguntamos: "Vos dijiste esto, ¿qué quisiste decir?" O sea, hacer más consciente el lenguaje.

D: Exactamente... ¿vos pensas que sería útil esto?

ME: Sí, seguramente y más hoy en día con todo lo que nos pasa a nosotros como docentes y a ellos como futuros docentes cuando van a una entrevista con las familias, ya que los docentes de nivel inicial trabajan mucho con las familias. Sería bueno para entender el concepto de familia, qué me dice una mamá cuando me está contando este problema qué me está queriendo decir, conocer el entorno,

acercarse a ver qué pasa, a preguntarle qué le pasa. Porque las alumnas en general lo que hacen primero es rotular.

D: Con estas herramientas, por ejemplo, se evita rotular, porque el rótulo encasilla

ME: ¡Claro! Te podría contar que, por ejemplo, en una materia que tengo en maternal, cuando le pregunto a las alumnas si mandarían a su hijo al maternal, la mayoría les dice: “Sí, pero después de los dos años”. Entonces yo les respondo: “Miren que con esas respuestas les están diciendo no al maternal a través del sí”, o sea poder leer a través de ellos sin ninguna interpretación. O sea que, si de diez entrevistas, ocho que contestan que sí los mandarían, pero a partir de los tres, es como decirte que no los mandarían. Y eso se lo tenes que hacer ver porque no lo pueden ver solas.

D: Uno a veces va descubriendo que las hacía en forma innata y ahora las reconoce y así puede pulirlas y hacerlas mejor. Entonces vos me decías, y ya a modo de cierre, que la comunicación efectiva con el aporte del Coaching Ontológico, lo harías como un aporte transversal. Entonces ¿dónde lo incluirías o en qué momento lo incluirías? ¿Cuál sería para vos, una propuesta interesante para incluirlo si es que lo consideras valioso?

ME: Se me ocurren varias. En primer lugar, comenzando por una formación o capacitación a los docentes, empezemos por ahí. Primero si va a ser a nivel institucional o si va a ser en una primera etapa con algunas carreras, en este caso sería inicial, en el marco de un proyecto institucional porque si no, no tiene sentido como proyecto satélite. El Sagrado Corazón con una propuesta de orientación popular con una propuesta de pedagogía de Paulo Freire problematizadora, primero buscar ahí la fundamentación y la relación que tendría, somos muchos los niveles acá estaríamos hablando del profesorado, pero esto obviamente repercute en los otros. Entonces, como profesorado de nivel superior ¿cuál sería la propuesta? Y ahí, primero interiorizar o informar a los docentes y desde ahí hacer un trabajo previo con los docentes. Después definir en qué carreras se empezaría a implementar y ahí con los docentes del nivel. Luego ir viendo de primero a cuarto año dentro de

los talleres, pero a ver: si yo lo hago como un taller, queda cerrado como un taller por eso yo lo pensaba como transversal. Taller, para las chicas son materias, lamentablemente; entonces dicen "Ah... tengo que cumplir con esto también " y creo que así se perdería, por eso yo hablaba de lo transversal. Entonces hacer algo con los docentes y con los alumnos, pero sin cerrarlo, sin curricularizarlo, pero creo que eso es distinto, creo que tendrían que participar los alumnos de los cuatro años, no solamente de uno y ahí sería un poco más difícil acordarlo, pero no imposible. Si hablamos de conversar y comunicarnos mejor habría que diagramarlo y pensarlo.

D: Te agradezco mucho tu colaboración para esta entrevista y te pregunto si hay algo más que te hubiera gustado que te pregunte

ME: Ahora me quedo con la curiosidad y voy a seguir investigando sobre estos temas porque me parecen muy interesantes, y como siempre estoy aprendiendo y capacitándome, voy a averiguar, ya que para mí uno nunca está recibido, hay que seguir formándose.

Entrevistada: AB

Entrevistadora: Lic. Diana Lía Di Croce

D: Hola. Te agradezco que hayas aceptado realizar esta entrevista para que pueda realizar mi propuesta de mejora para este profesorado y habiendo cumplido con la lectura del consentimiento informado, si te parece, sería conveniente que me comentaras cuál es tu cargo hoy en esta institución.

A: Desde hace 28 años trabajo en esta institución. Estoy en el Profesorado de Educación Primaria dando clases así: en primer año Ciencias Naturales, en segundo año Enseñanza de las Ciencias Naturales 1; en tercer año Enseñanza de las Ciencias Naturales 2 y acompaño el recorrido de todo lo que se llama los Talleres de Prácticas o sea observo a los futuros maestros y maestras en las diferentes instituciones educativas: Taller 3, 4, 5 y 6. Y en este momento estoy de licencia pero también tengo 6 horas en el Profesorado de Educación Inicial, dando Enseñanza de Ciencias Naturales en la educación inicial, pero en este momento estoy con licencia. Esto es lo que hago en esta institución. En nivel inicial estoy hace aproximadamente

12 años, en Primaria 28 y en nivel inicial 12. Actualmente estoy de licencia en esta institución desde hace 1 año por un cargo de mayor jerarquía en otra institución.

D: Enfocándonos en el tema de esta entrevista te pregunto si has escuchado hablar o te has capacitado o formado en comunicación efectiva.

A: Escuchar he escuchado. Acá en el profesorado, nunca se habló de comunicación efectiva: en ninguna reunión de coordinadores, en ninguna reunión de colegas: nunca se mencionó comunicación efectiva, sí mucho como comunicación, pero no comunicación efectiva.

D: Entonces vamos a abocarnos inicialmente a que me digas, por favor, ¿qué es para vos la comunicación?

A: Primero tengo que decirte que en este momento es un problema muy grave en este momento, porque creo que hay problemas de comunicación. En una comunicación creo que debería existir un acuerdo, no sé si implícito o explícito, y dos personas que tengan la capacidad de escucharse, supuestamente tiene que haber algo en el medio de esas dos personas y con la posibilidad de escuchar y recibir y recibir y escuchar.

D: Y desde esta definición, ¿qué inferís que podría ser la comunicación efectiva?

A: Para mí la comunicación efectiva, sin saber nada del tema, debería ser que, si yo me comunico con vos no lograr modificar una opinión tuya pero sí lograr al menos una duda, o una posibilidad de escuchar algo diferente a lo que vos supuestamente pensabas sobre algo. Para mí eso sería algo efectivo.

D: ¿Y qué otros componentes podría tener la comunicación efectiva además de la apertura del otro?

D: ¿Cuáles serían las características principales para poder lograr una comunicación efectiva? Siguiendo tu definición ¿qué sería esto del medio que habría entre dos personas?

A: Debería ser la predisposición de ambas partes que creo que no existe en este momento, al menos en algunas de mis cátedras. Una predisposición y ganas de escuchar y ser escuchado, al menos para mí eso debería ser el medio. Obviamente en un clima adecuado, en un lugar adecuado y teniendo en cuenta el contexto en el que yo estoy tratando de comunicarme con el otro, porque pienso que el contexto también es importante. Yo no sé si podría lograr una comunicación efectiva si no te conozco a vos, si no conozco el contexto en el que vos estás: creo que no conozco el contexto o no hay contexto no puedo lograr una comunicación efectiva.

D: Y piensas que también podría tener valor en la comunicación efectiva el cómo se dicen las palabras, el significado que se les da, cómo se manejan los tonos de voz, cómo manejar el cuerpo, ¿piensas que algo de todo eso podría también ayudar a mantener una comunicación efectiva?

A: Todo, todo lo que acabas de mencionar. Y estoy pensando en lo que hago: cuando hago una devolución por ejemplo a un futuro docente: creo que el tono, con el que puedes hacer una sugerencia en esa clase que diste, o valorar un acierto que tuviste en esa clase, pasaría a ser para mí parte de una comunicación efectiva. Y lo corporal también, seguro: la forma en que te paras o te sientas, o la forma en que entras a un aula, la forma en que saludas a los alumnos y el tono también. Yo que, por ejemplo, según mis alumnos tengo un tono de voz muy imperativo y algunos, después de un tiempo me dicen: “Tu tono de voz es imperativo, pero después nos damos cuenta de que te podemos preguntar”. Entonces lo que yo tendría que hacer es bajar un cambio y así el tono imperativo, para que el otro no se asuste y no piense que no puedo como docente recibir una sugerencia o llevar a cabo un proceso de comunicación: el tono, las formas, las palabras que usamos. Creo que no es lo mismo decir “tu clase fue un desastre” a preguntarle “¿cómo te sentiste en esta clase?” y ¿qué modificaciones le podrías hacer en una clase?”.

D: ¿Piensas que tiene que haber alguna coherencia entre lo que se dice y cómo se lo dice?

A: Sí, tiene que haber una coherencia. Yo no puedo decir: “la verdad que tu clase de hoy o tu desempeño fue no acorde a lo que se esperaba” con un tonito de voz (y habla con un tono disonante) “La verdad que tu clase no fue lo que esperaba”. Yo creo que los alumnos que están frente a mi deben entender lo que les digo, por lo tanto, la forma en que se los digo, el tono de voz, lo gestual tiene que ser coherente.

D: ¿Vos pensas que es posible aprender y desarrollar una comunicación efectiva?

A: Sí, sí. Pensándolo así yo creo que hago muchas cosas desde o la intuición o desde el sentido común o de tantos años de dar clases. Y creo que esto se debería aprender, especialmente para los futuros docentes, porque yo lo veo en el aula: veo a docentes que son alumnos, que le dicen a un niño de 12 años: “Te podes sentar por favor” (y lo dice con una vocecita infantil y sumisa) y lo mejor sería decir: “En este momento nos sentamos” (y lo dice con voz firme y clara). Y sí, no hay nada de esto en los profesorados sobre comunicación efectiva.

D: Desde este concepto de comunicación efectiva ¿qué resultados pueden obtenerse cuando las personas se comunican efectivamente?

A: Si lo llevo al profesorado los mejores resultados: desde un trabajo práctico mal realizado, en un parcial que muchas veces hay un enojo porque está desaprobado y si creo que si hubiera este tipo de comunicación efectiva, el alumno podría tener en claro por qué se equivocaron; en prácticas ni qué hablar, porque pueden darse cuenta que su clase puede estar bien planificada pero cuando la llevaron al aula, entraron al aula y ni siquiera saludaron a los nenes y las nenas, y desde ese lugar cómo empezar una clase.

D: Durante esta entrevista, venimos diciendo que hay dificultades comunicacionales, entonces desde esta perspectiva que estamos analizando, para vos ¿cuáles son las principales dificultades comunicacionales que percibís en tu desarrollo profesional?

A: Creo que son dos: la no capacidad de escuchar de ambas partes, creo que no existe la posibilidad de escuchar al otro. Y, por otro lado, y esto lo digo muchas

veces en las aulas y piensan que lo digo como chiste, pero lo digo de verdad, que son las posiciones fundamentalistas. Creo que las posiciones fundamentalistas en cualquier cosa en que la Didáctica General es lo mejor que hay y no hay otra posibilidad, más allá de la cuestión política partidaria creo que la no capacidad de escuchar al otro, la de imponerse y el fundamentalismo impiden un proceso de comunicación.

D: ¿Estimas que si los docentes aprenden habilidades de comunicación efectiva podrían establecer mejores relaciones con los integrantes de la comunidad educativa de las instituciones en las que trabajan?

A: Sí. Y lo saco del aula, podrían mejorarse situaciones con, por ejemplo, el personal administrativo cuando uno va a hacer una queja por un sueldo mal liquidado, o que supuestamente está mal liquidado, creo que si ambas partes tuviéramos en claro qué es una comunicación efectiva yo podría preguntar desde otro lugar, el otro me podría explicar desde otro lugar. Creo que, si lo tuviéramos claro, este tipo de problemas podrían solucionarse. Con los pares no siempre con los alumnos, con las autoridades: cuando por ahí las autoridades quieren hacer alguna sugerencia y uno ya va predispuesto a “yo no estoy haciendo nada mal”, creo que sí, que mejoraría mucho la calidad educativa. Y pensando en las aulas, pensando en los niños de nivel primario y en nivel inicial pero más en primaria, creo que sí.

D: Entonces, ¿consideras que sería conveniente, necesario o importante que se incluya una formación en comunicación efectiva en el plan de estudios?

A: En el plan de estudios, y por ahí no sé si formaría parte de esto, estar en el plan de estudios cómo resolver problemas en el aula, resolución de conflictos, tampoco hay. Ni resolución de conflictos ni comunicación efectiva, nada en la currícula: no hay en los planes de estudio de ninguna de las dos carreras, nada en relación con la comunicación.

D: Y si nos enfocamos en cómo incluirla, ¿cómo se te ocurre que podría ser la mejor forma?

A: En talleres, pero que no sean optativos. Así como hay talleres de promoción y prevención de la salud o taller de, por ejemplo, en el Normal 4 que acá no hay, Escritura Académica, que para mí fue muy importante incluirla en los profesorados, en forma de taller. Pensando en el taller no solamente que el docente de clases, sino producciones por parte de los alumnos.

D: Y ¿en qué momento de la carrera?

A: Cuando empiezan. Es más, pensando ahora en los cursos introductorios, sería muy bueno ponerlo en un curso introductorio. Así como en el curso introductorio se trabaja en qué consiste el plan de estudio, un reglamento que tenemos, en los normales (no acá) se trabaja sobre escritura académica, podría empezar a trabajarse la comunicación efectiva. Y si no es el curso introductorio, porque acá no darían los tiempos, yo la incluiría en primer año, y si no fuera en primer año antes de los talleres de prácticas, antes de que los alumnos ingresen a las aulas.

D: Como la propuesta de mejora tiene relación con la comunicación efectiva apoyada en herramientas lingüísticas del Coaching Ontológico te pregunto ¿has escuchado hablar del Coaching Ontológico? ¿Tenes conocimientos de este tema?

A: Nada. Si de coaching de todo tipo, pero nada de ontológico.

D: Te comento un poquito qué es, para que me digas si te parece importante asociarlo o que puede aportar a esto. El coaching ontológico lo que te permite hacer es desarrollar una manera de escuchar mucho mejor y por supuesto uno se entrena en esto, en escuchar mejor, partiendo de que las palabras tienen un significado particular y que para algunas personas significan algo y para otras personas significan algo diferente. Entonces, comprendiendo que las palabras tienen diferentes significados y por ende diferente peso dentro de una conversación, por ejemplo, es diferente decir que un chico mide 1,70 cm a decir que ese chico es alto, o que ese chico tuvo un comportamiento inadecuado a decir que ese chico es malo. Entonces, se vuelca a los rótulos, teniendo en cuenta lo que eso implica, tanto para el chico como para la comunidad educativa, el coaching ontológico te enseña a desarrollar estas distinciones: precisar bien qué quiero decir, cuando lo quiero decir,

cómo lo quiero decir, cuál es la palabra más adecuada, y en función de eso cómo influye en la emocionalidad y en el comportamiento. Entonces lo que permite el coaching ontológico, no que el otro haga lo que yo quiero, sino expresarle al otro lo que yo pienso de la mejor manera posible, y el otro también comienza a pensar más lo que quiere decir. Ni es asesoría, ni es asesoramiento, ni terapia: es escuchar al otro de una manera distinta para preguntar de una manera distinta y nos empezamos a comunicar de una manera distinta. ¿Pensas que algo de todo esto sería útil dentro del desarrollo de la comunicación efectiva en los planes de estudio o en la formación?

A: Sí también. Porque cuando vos hablas de las palabras, yo lo relaciono con mi área. La ventaja que tenemos en Naturales, pero que cuesta muchísimo, es que no es polisémico: a cada palabra le corresponde un único significado. Y acá en lo cotidiano, muchas veces, como vos mencionas, utilizamos palabras que a lo mejor para vos significa una cosa y para mí otra, y si no tenemos claro qué queremos decir, yo creo que, en lugar de solucionar un conflicto, lo que hacemos es agravarlo. Y creo que sí, sería muy conveniente que utilicemos las palabras con el significado que corresponde y en el momento que corresponde, porque no es lo mismo decir: “este pibe es impresentable” y a lo mejor para mí es impresentable porque no se viste con la ropa que debería vestirse para ingresar a una institución educativa, pero no sé lo que vos me quieres decir con que es impresentable. Y a lo mejor lo dijiste en un momento de enojo, porque como docente estas cansada de las actitudes de este pibe impresentable. Yo creo que sí, lo que pasa que, pensando en nuestro país, es un ejercicio que deberíamos hacer todos en nuestra sociedad, porque lo que nos está pasando es eso: teniendo en cuenta la comunicación efectiva y lo que es el coaching ontológico, todos deberíamos trabajar cómo decimos las cosas, desde dónde lo decimos, cuál es la intención de lo que decimos para o solucionar un problema o mejorar la comunicación o evitarlos.

D: Si tuvieras oportunidad de aprender estas herramientas, ¿te interesaría aprenderlas y desarrollarlas?

A: Sí, por supuesto. Si, por ejemplo, el profesorado propone un taller, una jornada sobre estos grandes temas, yo me anotaría. Además de para conocer más, para llevarlo a la práctica, porque tal como empecé esta entrevista, para mí hay serias dificultades en la comunicación; es más para mí, no hay comunicación en muchos lugares. Hay una pseudocomunicación.

D: ¿Vos conoces personas que sean docentes y que se hayan formado o hayan recibido algún tipo de capacitación o formación complementaria en estos temas?

A: No, ni acá ni en otras instituciones educativas. Después de esta charla, creo haber recordado muchos años atrás, una amiga pero que no trabajaba en docencia, no sé si había hecho talleres en relación con la comunicación (no sé si se llamaba de esta forma) pero en esto de cómo pregunto, la intencionalidad que le pongo a las preguntas... pero por otro cargo que no era la docencia, pero acá no. Es más, yo creo que a muchos nos falta saber algo más de comunicación.

D: Ana, por mi parte creo que hemos cubierto todas las preguntas, la intención de investigación que nos convoca. ¿Hay algo que desees agregar en relación con lo que hablamos, o bien alguna pregunta que te hubiera gustado que te hiciera?

A: No, y creo que vos explicaste de una manera muy sencilla lo que tiene que ver con el coaching ontológico. Creo que todos tenemos una idea pero que no se lleva a la práctica ni en esta institución ni en otras que conozco.

D: Muchas gracias por tu tiempo y tus respuestas.

